

Proces-verbaal van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Heineken N.V.

17 april 2008

(anonieme versie)

Dit proces-verbaal is opgemaakt door
mr. R.H. Meppelink, notaris te Amsterdam

Inhoudsopgave:

1.	Verslag over het boekjaar 2007	pag.	3
1A.	Vaststelling van de Balans per 31 december 2007, van de Winst- en Verliesrekening over het boekjaar 2007 en van de toelichting	pag.	22
1B.	Beslissing over de bestemming van het saldo van de Winst- en Verliesrekening overeenkomstig het bepaalde in artikel 12 lid 7 van de statuten van de vennootschap	pag.	24
1C.	Decharge van de leden van de Raad van Bestuur	pag.	25
1D.	Decharge van de leden van de Raad van Commissarissen	pag.	25
2.	Overname Scottish & Newcastle plc	pag.	26
3.	Benoeming van de externe accountant voor een periode van vier jaar	pag.	37
4.	Verlenging van de machtiging van de Raad van Bestuur tot inkoop eigen aandelen	pag.	39
5.	Verlenging van de machtiging van de Raad van Bestuur tot uitgifte van (rechten op) aandelen alsmede tot beperking casu quo uitsluiting van het voorkeursrecht	pag.	39
6.	Benoeming van mevrouw M. Minnick tot lid van de Raad van Commissarissen	pag.	40
	Sluiting	pag.	42

Lijst van sprekers:

- mr. C.J.A. van Lede, voorzitter pag. 1, 2, 3, 7, 9, 11, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 29, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42.
- J.F.M.L. van Boxmeer pag. 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 18, 20, 21, 22, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 35, 36.
- D.R. Hooft Graafland pag. 10, 11, 22, 23, 24, 25, 33, 34, 36, 37, 38, 39.
- Spreker 1 pag. 7, 8, 9, 41.
- Spreker 2 pag. 11, 12, 13, 15, 35, 36.
- Spreker 3 pag. 16, 34, 35.
- Spreker 4 pag. 18, 23.
- Spreker 5 pag. 18, 19, 20, 21, 29, 30, 31, 32, 36, 38, 40, 41, 42.
- Spreker 6 pag. 22.
- Spreker 7 pag. 23, 38.
- Spreker 8 pag. 24, 25.
- Spreker 9 pag. 36.

RHM/gl/5127325
40038057
3112130

PROCES-VERBAAL VERGADERING

Jaarvergadering Heineken N.V. d.d. 17 april 2008

Op zeventien april tweeduizend acht om veertien uur heb ik, mr. Rien Henk Meppelink, notaris met plaats van vestiging Amsterdam, ten verzoeken van de Raad van Bestuur van de naamloze vennootschap: **HEINEKEN N.V.**, gevestigd te Amsterdam, kantoorhoudende te 1017 ZD Amsterdam, Tweede Weteringplantsoen 21 (hierna ook te noemen: "Heineken" of "de vennootschap"), mij bevonden in de Beurs van Berlage te Amsterdam, aan het Damrak 277 te (1012 ZJ) Amsterdam, ten einde aldaar proces-verbaal op te maken van hetgeen verhandeld zal worden in de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders, welke tegen dat tijdstip overeenkomstig artikel 13 leden 3 en 8 van de statuten is bijeengeroepen.

De voorzitter van de Raad van Commissarissen, de heer **mr. Cornelis Josephus Antonius van Lede**, geboren te Wassenaar op één en twintig november negentien honderd twee en veertig, wonende te (1217 GC) Hilversum, Struisvogellaan 7, gehuwd,

hierna te noemen: "**de voorzitter**",

opent de vergadering en heet de aanwezigen van harte welkom, ook de aandeelhouders van Heineken Holding N.V., die als toehoorders aanwezig zijn. De voorzitter deelt mede dat mevrouw Fentener van Vlissingen, commissaris van Heineken, helaas niet in de gelegenheid is om deze vergadering vandaag bij te wonen.

De voorzitter gaat vervolgens over tot de officiële mededelingen voor deze vergadering.

Hij deelt mede dat in de zaal een rookverbod geldt en hij verzoekt om mobiele telefoons uit te schakelen gedurende de vergadering. Zoals gebruikelijk is er een simultaanvertaling Nederlands-Engels van de vergadering, belangstellenden kunnen daarvan gebruik maken middels de aanwezige hoofdtelefoons. In het Engels gestelde vragen worden in het Nederlands beantwoord, met simultaanvertaling. De vergadering wordt zoals vermeld in de oproepadvertentie en op de website live

geaudiowebcast welke luisteraars ook hartelijk welkom worden geheten.

Ten behoeve van de aandeelhouders Heineken Holding N.V. deelt de voorzitter mede dat de vergadering van Heineken Holding N.V. aanvangt om zestienhonderd uur of zoveel later als de beëindiging van deze vergadering plaatsvindt.

Vervolgens gaat de voorzitter over tot de vervulling van de vergaderformaliteiten en constateert in dat verband het volgende:

- I dat de vergadering is bijeengeroepen door middel van advertenties in de Officiële Prijscourant van Euronext Amsterdam, de Telegraaf en het Financieel Dagblad, alle van twintig maart tweeduizend acht en door plaatsing op de website.
- II dat bij de oproeping is vermeld dat de agenda met toelichting, de jaarrekening, het jaarverslag met de gegevens als bedoeld in artikel 392 lid 1 Boek 2 BW ter inzage zijn gelegd onder meer ten kantore van de vennootschap alsmede dat op één april tweeduizend acht de aandeelhouderscirculaire met betrekking tot de overname van Scottish & Newcastle ter inzage beschikbaar was. Tevens is in de oproepadvertentie de agenda voor de vergadering opgenomen.
- III dat de aanwezigen hebben overgelegd het ontvangstbewijs van de instelling waar hun aandelen in administratie zijn.
- IV dat alle formaliteiten voor het bijeenroepen van vergaderingen, door de wet of statuten vereist, zijn in acht genomen en dat mitsdien geldige besluiten kunnen worden genomen over alle aangekondigde onderwerpen die in stemming worden gebracht.
- V dat de vennootschap aan aandeelhouders de mogelijkheid heeft geboden om via internet een elektronische steminstructie te geven. Het aantal aanwezige aandeelhouders en het aantal gedeponeerde aandelen zal de voorzitter mededelen zodra de telling gereed is.

De voorzitter deelt mede dat de vergadering wordt bijgewoond door notaris Meppelink van Loyens & Loeff N.V., die een notarieel proces-verbaal van de vergadering zal maken. De voorzitter deelt vervolgens mede dat aandeelhouders een kopie van het proces-verbaal schriftelijk kunnen opvragen bij de vennootschap. De vandaag genomen besluiten en stemuitslagen worden binnen enkele dagen op de website van de vennootschap geplaatst. Het proces-verbaal, een anonieme versie- waarbij vragenstellers niet bij naam worden genoemd- zal binnen drie maanden op de website worden geplaatst.

Tevens deelt de voorzitter mede dat de vergadering ook wordt bijgewoond door de accountant van de vennootschap, KPMG Accountants N.V., in de persoon van de heer Van Everdingen, in verband met de bespreking van de jaarrekening tweeduizend zeven door de Raad van Bestuur. Voorts wordt de vergadering bijgewoond door vertegenwoordigers van de pers. De voorzitter heet ook al deze aanwezigen hartelijk welkom.

De voorzitter verzoekt een ieder die tijdens de vergadering het woord wil voeren gebruik te maken van één van de microfoons in de zaal en zijn of haar naam te noemen zodra hij het woord verleend heeft.

Iedere spreker die als vertegenwoordiger van een aandeelhouder het woord voert verzoekt hij bovendien mee te delen welke aandeelhouder hij of zij vertegenwoordigt.

De voorzitter behoudt zich tenslotte het recht voor de spreektijd per spreker te beperken, als het verloop van de vergadering daartoe aanleiding geeft.

Tenslotte deelt de voorzitter mede dat ook dit jaar weer gebruik zal worden gemaakt van stemkastjes en dat de aandeelhouders van Heineken Holding N.V. die als toehoorders aanwezig zijn, niet in deze vergadering kunnen stemmen.

1. VERSLAG OVER HET BOEKJAAR TWEEDUIZEND ZEVEN

De **voorzitter** deelt mede dat alvorens hij het jaarverslag in bespreking geeft, hij het woord geeft aan de heer Jean Francois van Boxmeer, voorzitter van de Raad van Bestuur van Heineken.

De heer **Van Boxmeer** heet de aanwezigen ook welkom en ook de luisteraars die via de audiocast mee kunnen luisteren. De heer Van Boxmeer laat zijn rede vergezeld gaan van een Powerpoint presentatie, waarvan de slides op de website van Heineken zijn geplaatst.

Visie en doelstellingen: Onafhankelijke en leidende brouwer

De heer Van Boxmeer begint met een samenvatting van de visie en doelstellingen van Heineken.

In de eerste plaats wil Heineken een onafhankelijke en leidende internationale brouwerijgroep zijn. Hiervoor is groei nodig en als hij groei zegt, dan bedoelt hij daarmee niet zo zeer groei in verkochte hectoliters bier, maar groei in opbrengsten en resultaten.

De wereld biermarkt van vandaag karakteriseert zich door een viertal trends:

- De eerste trend is dat de totale wereldbiermarkt in volume groeit. Niet overal waar het volume groeit gaat dit gepaard met een vergelijkbare groei in winstgevendheid. Ook betekent het feit dat een aantal biermarkten niet meer in volume groeien, niet meer in winstgevendheid kunnen groeien. Dit is iets wat alleen per markt kan worden bekeken en uiteraard zijn de markten met de grootste mogelijkheden voor toekomstige winstgroei de meest aantrekkelijke markten.
- Daarmee komt hij bij de tweede trend. Wereldwijd groeit het segment van internationale premium bieren. Dit segment groeit zowel in zich ontwikkelende als in volwassen biermarkten. De ontwikkeling van internationale premiumbieren is een belangrijke reden voor toename van de winstgevendheid van biermarkten.
- De derde trend is de consolidatie van bierindustrie. De grote brouwerijgroepen bouwen hun positie voortdurend uit door de aankoop van kleinere brouwerijen.
- De laatste trend is die van de voortdurende focus op het verlagen van de productiekosten.

De doelstellingen van Heineken zijn gebaseerd op deze trends.

- Heineken streeft leiderschapsposities na in kernmarkten, wat te vertalen is met de markten waar de grootste mogelijkheden voor winstgroei liggen. In die markt streeft Heineken naar een nummer één of nummer twee marktpositie.
- Daarvoor is een portfolio van sterke lokale merken in combinatie met internationale merken nodig.
- Uiteraard mag het Heineken merk, als zijnde het meest winstgevend merk en als het leidende merk in het segment van internationale premiumbieren, niet in

dat merkenportfolio ontbreken.

- Tenslotte probeert Heineken ook de kosten van haar onderneming zo laag mogelijk te houden.

Deze doelstellingen moeten leiden tot een uitstekende winstgevendheid ook op de langere termijn. Dit brengt hem bij de resultaten van het boekjaar tweeduizend zeven.

Kerncijfers tweeduizend zeven

De heer Van Boxmeer deelt mede dat tweeduizend zeven een uitstekend jaar was voor Heineken. Heineken heeft de stijgende lijn van tweeduizend zes goed vast weten te houden.

De totale bierverkopen groeiden meer dan de markt en ook het Heineken merk, groeide met tien procent (10 %) sterker dan het totale segment van premiumbieren. Er werd twee miljoen twee honderd duizend (2.200.000) hectoliter meer van Heinekens topmerk gedronken.

De opbrengsten stegen autonoom met meer dan zeven procent (7 %).

De EBIT voor bijzondere posten en afschrijving van merken (beia) nam autonoom met twintig procent (20 %) toe, terwijl ook de nettowinst (beia) fors toenam met een autonome stijging van drieëntwintig procent (23 %). Naast de groei van de opbrengsten speelt ook het succes van het kostenbesparingsprogramma "Fit 2 Fight" een rol, dat een besparing van eenhonderd eenennegentig miljoen euro (€ 191.000.000,00) voor inflatie in de vaste kosten realiseerde.

Het voorgestelde dividend is verhoogd met zeventien procent (17 %)

Opbrengsten tweeduizend zeven

Bij de groei van de opbrengsten speelde autonome groei de hoofdrol. Het effect van veranderde koersen van vreemde valuta's was negatief (Chilense peso, Nigeriaanse niara, de Singaporese dollar, de roebel en ook de Amerikaanse dollar) terwijl het effect van de consolidatie van nieuwe brouwerijen gering was.

De autonome stijging van de opbrengsten was te danken aan een aantal factoren:

- De toename van het verkochte aantal hectoliters bier. Vooral in Oost-Europa, Afrika en Azië stegen de verkopen opnieuw sterk dankzij de toenemende koopkracht en de verschuiving van traditionele sterke dranken naar bier in deze regio's. Daarnaast hielp het goede weer in Oost-Europa een handje mee. Dit laatste in tegenstelling tot West-Europa, waar de winst weliswaar steeg, maar waar Heineken in het derde kwartaal van tweeduizend zeven veel last van het slechte weer hadden.
- Een groei van het Heineken merk en van andere hogere marge bieren verbeterde de verkoopmix. Bieren met een hogere marge komen ook voor in het standaard segment van de biermarkt, zoals Zywiec in Polen, Cruzcampo in Spanje en Birra Moretti in Italië. Beide ontwikkelingen zijn volledig in lijn met de doelstellingen van Heineken.
- Tenslotte kon Heineken de gestegen kosten van onder andere grondstoffen en verpakkingen doorberekenen in haar verkoopprijzen.

EBIT (beia) groei

De winstgroei voor belasting en rente vertoont vrijwel hetzelfde beeld als de groei van de opbrengsten. De autonome toename is de grote motor achter de winststijging. Naast de stijging van de opbrengsten speelt het succes van het "Fit 2 Fight"

besparingsprogramma voor de vaste kosten de hoofdrol. Gezamenlijk zorgden deze factoren er voor dat ook de EBIT marge flink steeg, en wel met éénhonderdveertig (140) basispunten tot veertien zeven/tiende procent (14,7 %).

EBIT (beia) per regio

De winst groeide in tweeduizend zeven in alle regio's van de wereld. Ook het slechte weer in West-Europa weerhield Heineken er niet van om een hogere winst te behalen. Lagere kosten, verbeteringen van in de merkenportfolio's hogere marktaandelen en de toename van de verkopen van het Heineken merk met zeven procent (7 %) zorgden voor het betere resultaat. Ook de grote standaardmerken deden het prima.

Er is een explosieve ontwikkeling in Oost-Europa en Afrika, de winst nam hier respectievelijk toe met tweeëntwintig procent (22 %) en eenenveertig procent (41 %). De afzet in belangrijke markten zoals Rusland, Polen, Griekenland, Roemenië en Nigeria en de landen van het Kongo-bekken namen flink toe. Via acquisities, uitbreiding van de capaciteit van bestaande brouwerijen en het bouwen van nieuwe brouwerijen breidt Heineken haar positie in deze regio's dan ook verder uit.

In Noord -en Zuid-Amerika lieten markten als de Verenigde Staten, Canada, Chili en Argentinië sterke groei zien, maar zwakkere valuta's beperkten de winststijging ondanks het gunstige effect van het indekken van de dollar door Heineken.

De regio Azië had ook een sterke winststijging laten zien als het winstcijfer niet gedrukt zou zijn door de aanloopkosten van de nieuwe brouwerijen die in India, Mongolië en Laos gebouwd worden, de integratiekosten van de gekochte brouwerijen in Vietnam en ook de lagere koersen van lokale valuta's. De bierverkopen van Heineken doen het echter goed, met name in Vietnam, Cambodja en Nieuw-Zeeland.

Een versnelling van de winstgroei

De heer Van Boxmeer maakt vervolgens even een stap terug van de jaarcijfers tweeduizend zeven naar de ontwikkeling van de winstgroei in het laatste jaar. Wat er onmiddellijk uit springt is dat de groei van de opbrengsten en de winst flink versneld is als tweeduizend vier en tweeduizend vijf worden vergeleken met tweeduizend zes en tweeduizend zeven. De groei van de opbrengsten verdrievoudigde, de groei van de EBIT verviervoudigde en die van de nettowinst nam zeven vier/tiende procent (7,4 %) tot zeventien drie/tiende procent (17,3 %). Dit zijn duidelijke bewijzen dat de focus van Heineken op een versnelde groei van de opbrengsten en winst en een slagvaardigere bedrijfscultuur vruchten af werpen.

Een zelfde beeld is zichtbaar als gekeken wordt naar de totale afzet van bier en de afzet van het Heineken merk.

Heineken: sterke groei in alle regio's

De groei van het Heineken merk heeft een brede basis. Alle regio's dragen bij aan de toename van twee miljoen twee honderd duizend (2.200.000) hectoliter.

In volwassen biermarkten gaat de groei door ondanks de grote positie die het merk al heeft. In ontwikkelende biermarkten is de groeivoet een stuk hoger, maar is de positie nog relatief klein, waardoor er nog veel ruimte is voor verdere groei. Als internationaal topmerk is Heineken in het bijzonder aantrekkelijk voor de groeiende middenklasse in veel van deze landen, hetgeen duidelijk zichtbaar is in landen die veel van elkaar verschillen zoals Nigeria, Roemenië, Rusland, Argentinië, Taiwan en Zuid-Korea.

Inkoopkosten

De inkoopkosten van brouwgerst, mout, flessen en blikken alsmede de stijgende energiekosten staan volop in de belangstelling. Dit is niet iets specifiek voor Heineken, maar geldt voor alle brouwers, zelfs alle voedingsmiddelen producenten hebben hier mee te maken. Graanprijzen stijgen onder invloed van de toenemende vraag naar biobrandstoffen en veevoer voor de vleesproductie in China. Daarnaast spelen matige oogsten en speculatie een grote rol.

In de grafiek wordt de situatie met betrekking tot de variabele kosten voor tweeduizend zeven weergegeven. De rode lijn geeft aan welk gedeelte van de gestegen kosten wordt verklaard door de hogere verkopen. Het stuk boven de rode lijn geeft het effect van gestegen inkooprijzen aan.

De kosten van grondstoffen en verpakkingen, de zogenaamde inputkosten zijn gestegen, in totaal met veertien procent (14 %), waarvan acht procent (8 %) het gevolg is van hogere inkooprijzen. Dat is precies de stijging die Heineken eerder voorspelde, en na correctie voor de hogere verkopen.

Het goede nieuws is dat Heineken deze stijgingen kon doorberekenen in de verkoopprijzen

Voor tweeduizend acht stijgen de inkoopkosten dubbel ten opzichte van tweeduizend zeven: vijftien procent (15 %). Ook deze stijging wordt in vrijwel alle markten aan de consument doorberekend en op dit moment is dat in de meeste gevallen ook al gebeurd. Het hebben van sterke merken helpt daarbij enorm.

Fit 2 Fight

De heer Van Boxmeer heeft goed nieuws over het vaste kostenbesparingsprogramma Fit 2 Fight. In tweeduizend zeven heeft Heineken met eenhonderd eenennegentig miljoen euro (€ 191.000.000,00) meer kosten bespaard dan oorspronkelijk werd verwacht. Daarmee is meer dan tweederde van het programma gerealiseerd en Heineken is er dan ook van overtuigd dat de resterende eenhonderd vijftig miljoen euro (€ 150.000.000,00) besparingen in tweeduizend acht zeker zullen worden gehaald.

Het succes van het programma is duidelijk te zien als de vaste kosten van Heineken worden uitgedrukt in een percentage van de opbrengsten. Waren deze kosten in tweeduizend vijf nog bijna vijfendertig procent (35 %) van de opbrengsten, aan het eind van tweeduizend zeven was dit nog maar dertig zeven/tiende procent (30,7 %).

Fit 2 Fight is een van de redenen waarom de winst zo'n goede stijging laat zien.

Acquisities in tweeduizend zeven en tweeduizend acht

Heineken is erg actief geweest en is een van de leiders in de consolidatie van de bierindustrie. Om op iedere acquisitie in te gaan zou vandaag te veel tijd vergen, en daarom beperkt de heer Van Boxmeer zich tot de bespreking van de voorgenomen acquisitie van onderdelen van Scottish & Newcastle bij het betrokken agendapunt. Alle acquisities zijn gericht op het bereiken of versterken van de nummer één of nummer twee positie in een biermarkt en deze zijn geweest:

In 2007:

- Krusovice in Tsjechië op veertien juni
- Rodic in Servië op vijf december

- Syabar in Wit-Rusland op achtentwintig december

In 2008:

- Tango in Algerije op veertien januari
- Scottish & Newcastle in diverse landen op vijfentwintig januari
- Efes (joint venture) in Uzbekistan, Servië en Kazakstan op achtentwintig januari
- Bere Mures in Roemenië op negen februari
- Drinks Union in Tsjechië op vijfentwintig maart
- Eichhof in Zwitserland op tien april

Vooruitzichten tweeduizend acht

Dan gaat de heer Van Boxmeer afsluiten met de vooruitzichten voor tweeduizend acht. Heineken verwacht dat tweeduizend acht een jaar zal zijn van verdere autonome nettowinstgroei. De bierafzet zal verder stijgen en het Heineken merk blijft groeien en daarmee de verkoopmix verbeteren. De gestegen inkoopkosten zullen in vrijwel alle markten worden doorberekend en Heineken verwacht de laatste eenhonderd vijftig miljoen euro (€ 150.000.000,00) kostenbesparingen van het Fit 2 Fight programma te realiseren. Door de hogere inflatie in prijzen van onder andere voedings- en genotsmiddelen en de onzekerheid ten aanzien van de gevolgen van de credit crunch in de Verenigde Staten is het niet mogelijk een concrete bandbreedte van de nettowinststijging te geven.

Dan sluit de heer Van Boxmeer zijn presentatie met twee commercials die getoond worden op het videoscherm te weten de terugkeer van Amstel in Zuid Afrika en Corgon in Slowakije.

(Volgt applaus)

De **voorzitter** dankt de heer Van Boxmeer voor zijn presentatie.

De voorzitter deelt vervolgens mede dat blijkens de presentielijst tegenwoordig of vertegenwoordigd zijn twee honderd twee en twintig (222) aandeelhouders die tezamen driehonderd zevenenveertig miljoen twintig duizend driehonderd negenentachtig (347.020.389) aandelen vertegenwoordigen, rechthebbende op het uitbrengen van even zoveel stemmen en dat blijkens internet hebben gestemd elf (11) aandeelhouders met zevenenveertig miljoen vierhonderd zeventienduizend negenhonderd vijfenveertig (47.417.945) aandelen. Dat voorts ter vergadering aanwezig zijn zeven en zeventig (77) aandeelhouders van Heineken Holding N.V. die deze vergadering als toehoorder bijwonen.

De voorzitter gaat dan over tot de bespreking van het verslag over het boekjaar tweeduizend zeven. Dat verslag is te vinden op pagina's zes (6) tot en met vier en zestig (64) van het jaarverslag. Hij wijst er volledigheidshalve op dat de jaarrekening als zodanig het meer cijfermatige gedeelte, de pagina's vijf en zestig (65) en volgende, bij het volgende agendapunt aan de orde komt.

Hij vraagt wie hij het woord kan geven over het verslag van het boekjaar tweeduizend zeven.

Hij verzoekt een spreker om zijn naam te noemen en eventueel de instelling die hij vertegenwoordigt ten behoeve van het verslag van de vergadering.

De voorzitter geeft het woord aan Spreker 1.

Spreker 1 spreekt als bestuurder van de Stichting Rechtsbescherming Beleggers als belangenbehartigster van Amerikaanse Heineken-aandeelhouders in Arizona en voor

haar zelf als aandeelhoudster van Heineken.

Zij heeft met groot genoegen het jaarverslag over tweeduizend zeven gelezen en tot haar vreugde geconstateerd dat het een van de allerbeste jaren uit de geschiedenis van Heineken is geworden. Zij geeft haar complimenten en felicitaties aan de Raad van Bestuur, andere leidinggevende functionarissen en aan alle medewerkers die hun bijdrage hebben geleverd om dit resultaat te bereiken.

Helaas heeft zij als aandeelhouder echter geen dienovereenkomstige rendementsvergoeding op haar aandelenbezit in Heineken kunnen vaststellen. Zij vraagt hierop een nadere verklaring.

Spreker 1 deelt vervolgens mede dat zij tijdens haar langdurig verblijf in het voorjaar in de Verenigde Staten van Amerika vele Amerikaanse aandeelhouders van Heineken heeft ontmoet. Zij leest op bladzijde eenhonderd tweeënveertig (142) dat dertig procent

(30,0 %) van de vrij verhandelbare aandelen van Heineken in handen zijn van Amerikaanse beleggers. In het bericht van de voorzitter op bladzijde zeven (7) leest zij dat Heineken de marketingovereenkomst met haar partner FEMSA wederom met tien (10) jaar heeft verlengd en dat dat het zakelijke platform van Heineken in de Verenigde Staten zal versterken. De verwachtingen daar zijn dus sterk positief. Persoonlijk heeft zij ervaren dat veel succes is behaald met het merk Heineken Light. In het bijzonder Heineken Light als tapvatbier. Dit is met veel enthousiasme ontvangen. Het is zelfs een verkooprage in de supermarkten. Zij vraagt vervolgens met welke gevoelens Heineken deze ontwikkeling van Heineken Light ondervindt en hoe Heineken denkt over de verdere groei in de Verenigde Staten van Amerika.

Het is haar bekend dat Heineken verschillende takken van sport sponsort, onder meer de Triathlon in de Verenigde Staten van Amerika. Verder is de Heineken-reclame op televisie vaak verbonden met sportelementen hetgeen zeer aansprekend is. Zij vraagt of Heineken zich ook in de verkiezingsstrijd stort met haar biermerken.

Tevens vraagt zij wanneer Heineken Light buiten de Verenigde Staten van Amerika op de markt wordt gebracht.

Haar volgende vraag betreft bladzijde zesenvieftig (46) waar een hoofdstuk wordt gewijd aan de IT-beveiliging. In juni tweeduizend zeven verscheen een publicatie in de dagbladen over een fraudegeval van twee miljoen zeven honderd duizend euro (EUR 2.700.000,00), gepleegd in de administratie van Heineken. Zij neemt aan dat het nieuwe strikte IT-beveiligingsbeleid dit soort problemen uitsluit en zij vraagt om een toelichting.

Dan refereert zij aan bladzijde eenhonderd zesentwintig (126) over het hoofdstuk Beloningen van de leden van de Raad van Bestuur. Het moet haar van het hart dat wanneer zij deze beloningen vergelijkt met dergelijke cijfers van andere internationals zoals Unilever, zij grote verschillen constateert ten nadele van de Raad van Bestuur van Heineken. Het onderwerp beloningen heeft veel aandacht gekregen in de media de laatste tijd en wellicht is het nodig deze groepen eens naast elkaar te leggen. Dan komt men bijvoorbeeld tot de slotsom, dat de heer Van Boxmeer een bijna vijftig procent (50 %) hogere beloning toekomt op jaarbasis. Het is volstrekt nodig dit onderwerp onder de aandacht van de Commissarissen te brengen, volgens Spreker 1. Overigens ziet zij ook enorme verschillen in beloning van de Raad van

Commissarissen. Zij vraag een reactie op dit onderwerp.

Spreker 1 stelt vervolgens dat vele aandeelhouders in de zaal er vast met haar van overtuigd zijn dat het grote aantal overnames in het verslagjaar zich voortzet in tweeduizend acht en een bijdrage tot een positieve ontwikkeling van het Heineken-concern levert. Uiteraard is voor deze strategie een grote financiële investering noodzakelijk, die volgens het jaarverslag gedeeltelijk gedekt wordt door miljarden grote leningen. In dit verband heeft zij zich de vraag gesteld waarom er tegelijkertijd een strategie bij Heineken is ontstaan om tot inkoop van eigen aandelen over te gaan. Eerder zou worden verwacht dat Heineken op grote schaal meer aandelen uitgeeft op de beurs. In zijn algemeenheid blijkt namelijk dat uitgifte van meer aandelen financieel gunstiger uitwerkt dan het aangaan van vele dure leningen van bankverbindingen. De ING Bank is reeds als grootaandeelhouder van Heineken bekend. Zij verwijst naar bladzijde zesenvijftig (56) van het verslag. Zij hoort graag de visie hieromtrent.

Ten slotte stelt Spreker 1 dat een klein artikel grote gevolgen kan hebben. Op twaalf april jongstleden verscheen in de dagbladen een nietig artikel, waaruit blijkt dat de groei van de Russische verkopen van Heineken niet alleen tot stilstand is gekomen, maar ook lager zal uitvallen. Zij vraagt of er een tendens is te veronderstellen dat de verwachtingen in de loop van dit jaar verder moeten worden bijgesteld en of dit misschien ook geldt voor vele andere landen waar de gebruiker en genietter van een glas Heineken-bier dit achterwege moet laten om reden van zijn verslechterde inkomenssituatie.

Over dit onderwerp heeft zij de laatste dagen heel veel nagedacht, Zij is zeer benieuwd naar het antwoord hieromtrent van de voorzitter.

Tenslotte deelt Spreker 1 mede dat zij altijd veel tijd besteed aan de voorbereiding van haar redevoering op deze vergadering. Zij formuleert haar vragen ook in het vertrouwen dat veel aandeelhouders misschien haar onderwerpen als boeiend ervaren en zij dankt de voorzitter en alle aandeelhouders heel hartelijk voor hun aandacht.

(Volgt applaus)

De **voorzitter** dankt Spreker 1 voor haar redevoering en deelt mede dat de antwoorden op haar vragen van de heer Van Boxmeer zullen komen met uitzondering van één element, te weten bladzijde eenhonderd zesentwintig (126) van het jaarverslag waar het gaat over de remuneratie. Hij geeft vervolgens het woord aan de heer Van Boxmeer.

De heer **Van Boxmeer** gaat proberen de vragen van Spreker 1 zo goed mogelijk te beantwoorden. Hij dankt haar voor haar zeer hartelijke woorden terzake de zeer goede resultaten. Met betrekking tot de opmerking over de aandelenkoers van Heineken, deelt de heer Van Boxmeer mede dat het bestuur zich essentieel focust op een gezonde groei van de onderneming. Dat is wat de Raad van Bestuur probeert te betrachten, jaar na jaar en ook vele oud-bestuurders hebben dat gedaan. Het bestuur is heel verheugd over het FEMSA-contract dat Heineken heeft kunnen vergroten. In Amerika is de strategie van Heineken een beetje aangepast. Heineken was daar tot drie (3) jaar terug alleen maar op het Heineken- en het Amstel merk geconcentreerd, maar tracht Heineken nu een volledig portfolio van premiumimportbieren op de Amerikaanse markt te brengen. Dat wordt gedaan omdat Heineken ziet dat er een

consolidatie optreedt in de Amerikaanse markt. De voorgenomen fusie tussen Coors US en Miller US gaat die richting op. In Amerika is de distributie onafhankelijk van de brouwerijen maar is het voor de brouwerijen van belang om een heel sterk portfolio aan te bieden, een portfolio van sterke merken. Wat Heineken doet zijn sterke importmerken aan te bieden, die ook een hogere marge voor die distributeurs met zich meebrengen, waardoor zij extra gemotiveerd zijn om de Heineken merken te verkopen. Omdat het Heineken merk al zo groot is in Amerika en er een natuurlijke vraag is voor Mexicaanse merken, is Heineken in zee gegaan met het Mexicaanse bedrijf FEMSA om hun bieren in dat premiumsegment uit te breiden en tot nu is dat volgens de heer Van Boxmeer een uitstekende samenwerking geweest met goede resultaten. Heineken en FEMSA hebben de samenwerking drie jaar met elkaar uitprobeerde en omdat de resultaten voor beide partijen goed waren is besloten om het nog eens een keer met tien jaar te verlengen, wat heeft geleid tot Heineken Premium Light. In tweeduizend zeven zijn de depletions van Light, dat betekent wat de distributeurs aan de markt hebben verkocht, met zevenentwintig procent (27 %) gegroeid en dat is een goede performance. Heineken heeft inderdaad het tapvat, zoals dat in Nederland heet, daarvoor gebruikt. Heineken is ook tevreden over de ontwikkeling van Heineken Premium Light. Men moet zich echter realiseren dat deze groei geleidelijk aan zal gebeuren. Heineken kan de verkoop niet ieder jaar verdubbelen, maar heeft een mooie groei vertoont. Heineken kijkt met veel optimisme naar de verdere groei in Amerika.

De volgende vraag was of Heineken Premium Light ook buiten Amerika verkocht gaat worden. Heineken is sinds een jaar gestart in Porto Rico. Dat is natuurlijk afhankelijk van hoe men Porto Rico beschouwt, maar Portoricanen beschouwen zich als onafhankelijk dus is dat ook een land waar Heineken Premium Light op de markt is gebracht. Ook in het Caraïbische gebied wordt het merk verkocht op alle cruisschepen die daar rondvaren met Amerikaanse toeristen. Heineken kijkt naar verdere mogelijkheden om Premium Light te verkopen. Men moet zich dan wel realiseren dat in Amerika het lightsegment vijftig procent (50 %) van de totale bierverkopen is. In andere markten bestaat dat lightsegment niet zo. Het is dus zaak om echt te zien of het product kan aanslaan. Daar doet Heineken research naar en als zij opportuniteiten vindt voor bepaalde markten om premium light te introduceren, dan zal Heineken dat zeker doen en zal dat ook laten weten.

Terzake de vraag over de IT-beveiliging deelt de heer Van Boxmeer mede dat dit natuurlijk ter harte wordt genomen en hij vraagt zijn collega lid van de Raad van Bestuur, de heer Hooft Graafland daarop een toelichting te geven.

De heer **Hooft Graafland** antwoordt dat Spreker 1 volkomen gelijk heeft dat IT een belangrijke rol kan spelen om de interne controle van een onderneming te versterken. Dat is voor Heineken dan ook de reden dat zij een centraal systeem aan het uitrollen is door de hele organisatie. Een centraal systeem waarin zeer veel aandacht is voor de interne controle. Maar hoe goed dat systeem ook is, je kan fraude nooit helemaal uitbannen als het gaat om samenspanning tussen verschillende functionarissen die gebruik maken van gefalsificeerde documenten. Heineken heeft daar een zaak over gehad in Nederland in het begin van tweeduizend zeven. Het goede nieuws is echter dat binnen een maand het naar boven is gekomen. Heineken zag in de controles dat

er iets niet goed was en kon de functionarissen op heterdaad betrappen. Nu zitten ze dan ook achter de tralies. Het is een grote fraude, dat is te betreuren, maar de heer Hooft Graafland denkt dat Heineken adequaat gehandeld heeft.

De **voorzitter** neemt vervolgens de vraag over de beloning voor zijn rekening.

De voorzitter stelt dat Spreker 1 moet begrijpen dat zijn dag niet meer stuk kan. Normaliter worden de commissarissen belaagd door aandeelhouders omdat zij te royaal zijn. Dit is toch een unicum in ieder geval in zijn loopbaan achter deze tafels. Hij is haar zeer erkentelijk voor haar opmerkingen. Zoals in het jaarverslag staat aangegeven, wordt eens in de twee jaar de beloning van de Raad van Bestuur herzien. Dat moment is dit jaar weer aangebroken. Daar buigt de Raad van Commissarissen zich het hoofd over in juni en juli. Eventuele voorstellen ter zake die tot wijziging leiden worden zoals gebruikelijk weer aan de aandeelhoudersvergadering voorgelegd, dus dat komt volgend jaar aan de orde. Hij dankt Spreker 1 voor haar sympathie.

De heer **Hooft Graafland** gaat vervolgens in op de vraag over de inkoop van aandelen. Heineken heeft dit alleen gebruikt voor het aandelenprogramma dat Heineken in de onderneming heeft voor de top vier honderd vijftig (450) functionarissen in de onderneming. Voor de rest is er geen gebruik gemaakt van de faciliteiten om eigen aandelen in te kopen. Het feit dat Heineken de acquisities waaronder die van Scottish & Newcastle financiert met leningen en niet met het uitgeven van aandelen heeft te maken met het feit dat Heineken een zeer conservatieve balans had die heel duidelijk de mogelijkheid gaf om die leningen aan te gaan. Hierdoor is het uiteindelijke rendement voor de aandeelhouders hoger omdat uiteindelijk de kosten van lenen lager zijn dan het rendement dat de aandeelhouders van Heineken verwacht in de onderneming als totaal. Het leveragen van de onderneming werkt uiteindelijk in het voordeel van de aandeelhouders. De Raad van Bestuur zal er echter strikt op letten dat dat nooit te agressief wordt gedaan, maar gebaseerd op de sterke cashflow in de onderneming, was er een zeer conservatieve balans.

De heer **Van Boxmeer** antwoordt vervolgens op de laatste vraag van Spreker 1 over Rusland. De deputy general manager van Heineken, Victor Piatko, heeft inderdaad een interview gegeven waar hij een vooruitzicht gaf over de ontwikkelingen van de Russische markt die nog steeds positief is, maar iets lager dan het jaar daarvoor. Hij kan met blijdschap constateren dat de groei gewoon wordt doorgezet in Rusland. Heineken is heel tevreden over de manier waarop de marktgroei doorgaat maar daar kan hij helaas geen precieze cijfers over geven op dit moment.

De **voorzitter** vraagt wie hij het woord mag geven voor de volgende vraag.

Spreker 2 vraagt het woord en spreekt namens de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO).

Hij stelt dat het bekend is dat de VBDO met name altijd kijkt naar het duurzaamheidsverslag. De VBDO heeft het ook dit jaar weer aan een grondige analyse onderworpen. Hier past een groot compliment aan Heineken. Hij stelt dat Heineken een van de beursgenoteerde ondernemingen is in Nederland die zeer goed rapporteert. Dat blijkt natuurlijk ook uit de Dow Jones sustainability index waar Heineken de eerste plaats inneemt in de beverage sector. Wat de VBDO goed vindt

aan het rapport is dat Heineken heel duidelijk zeven (7) kerngebieden benoemt waarop zij actief wil zijn en daar ook heel heldere doelstellingen aan koppelt. Dat is iets wat de VBDO nogal eens mist bij andere beursgenoteerde ondernemingen. Heineken geeft ook eerlijk aan in hoeverre die doelen gehaald zijn. Nogmaals zijn compliment. Toch zal het niet verbazen dat de VBDO nog een paar vragen heeft want het kan altijd beter.

Ten eerste stelt hij dat het energiebesparingsprogramma erg gericht is op de productie. De VBDO vindt dat productie natuurlijk een belangrijk onderdeel is maar het is wel een deel van de hele productketen, de product life cycle. Voor veel mensen hangt de energiebesparing en gerelateerde CO2-reductie samen met andere elementen in die keten. Hij vraagt of Heineken ook product life cycle analyses uitvoert en wat de resultaten daarvan zijn.

Zijn tweede vraag gaat over een ander focusgebied, een kerngebied, namelijk het aantal ongelukken in het bedrijf. Dat is onrustbarend gestegen, met name ongelukken waar contractors, onderaannemers bij betrokken waren. Het is gestegen van vierentachtig (84) naar een honderd drieënveertig (143), waarbij de kosten die daarmee gemoeid gingen verviervoudigd zijn. Dat is enorm en de reactie van Heineken verontrust de VBDO een beetje, in die zin dat men zegt: "Nou, dan moeten we de doelstellingen maar aanpassen". Als het over zoiets belangrijks als veiligheid gaat, denkt de VBDO misschien dat eerder de aanpak, de realisatie, het beleid aangepakt moet worden en niet de doelstellingen. De vraag is dus van ons of Heineken het beleid kan aanpassen en niet de doelstellingen.

Verder praat Heineken over audits van suppliers. De VBDO vindt ketenbeheer bijzonder belangrijk en zij meten dat ook elk jaar van grote bedrijven. Twintig procent (20 %) van de leveranciers worden geaudit. De vraag is welke criteria daarbij in acht genomen worden en vervolgens is de doelstelling niet gehaald van twintig procent (20 %) in tweeduizend zeven. Heineken zegt: "Weet je wat, dan rekken we het een paar jaar op. We doen het in tweeduizend tien". Ook hier stelt hij weer de vraag waarom de doelstellingen moeten worden aangepast en wat kan Heineken doen om te zorgen dat in tweeduizend acht al de twintig procent (20 %) gehaald wordt.

Heineken heeft de investering in corporate citizenship verlaagd met vijf procent (5 %) in tweeduizend zeven. De vraag is of dat het gevolg van beleid is of dat het gewoon de uitkomst is van een reeks gebeurtenissen. Hij vraagt wat de reden voor die teruggang in investering is.

Dan wordt ook door de accountant aanbevolen dat Heineken nog eens goed kijkt naar de stakeholderdialoog. De vraag is wat Heineken daaraan gaat doen om die te verbeteren volgend jaar.

Zijn laatste vraag grijpt terug naar een opmerking van vorig jaar. De VBDO kijkt soms ook naar incidenten die gebeuren. Incidenten is misschien een te klein woord hiervoor, naar cases van zaken die ergens in de wereld niet helemaal lekker lopen. Een van de dingen die nogal eens de pers halen zijn beergirls in Cambodja. Zijn medeaandeelhouders kijken nu van wat is dit allemaal. Dat is een promotieteam. In Cambodja koop je bier niet aan de tap, maar ga in een café zitten en komen er meisjes van verschillende biermerken naar je toe en die proberen dan bier te verkopen. Tot zover alles in orde, alleen het blijkt dat deze groep nogal

gemarginaliseerd is. Het zijn geen echte promotieteammeisjes zoals wij die in Europa kennen. Negentig procent (90 %) van deze dames heeft last van seksuele intimidatie, er wordt flink mee gedronken, het aantal HIV-problemen is groot en dat is al jaren geleden gesignaleerd. Heineken heeft daar niet stil gezeten. Heineken is gaan optrekken met andere aanbieders in de markt in Cambodja en heeft een Code of Conduct ontwikkeld die er niet om liegt en die zeer helder is. Op de vraag van de VBDO vorig jaar: “kun je nog een keer onderzoeken hoe het ermee staat”, heeft Heineken keurig woord gehouden en een onderzoek laten doen. Zijn complimenten hiervoor.

De resultaten echter zijn niet zo goed. Nog steeds wordt negentig procent (90 %) van de dames seksueel geïntimideerd en één/derde ($1/3^e$) wordt gedwongen tot seks. Het ergste is dat er geen vertrouwen is en men verwacht geen hulp van Heineken. Hij wil niet zeggen dat het niet gebeurt, maar er is geen vertrouwen in. Zevenenzeventig procent (77 %) van deze dames, meer dan twee/derde ($2/3^e$) wordt gedwongen om mee te drinken. Ze drinken dan anderhalve liter per dag, want ze werken zes (6) dagen in de week. Dat rijmt niet met een “Enjoy Heineken Responsibly”-campagne. In de code van de Cambodjaanse bierproducenten staat: “The PSIC will clarify it's expectations first outlet owners including zero tolerance statement”. Deze zero tolerance statement is dat er niets wordt geaccepteerd met betrekking tot het misbruik en de seksuele intimidatie van deze beer promotion girls.

Hij verontschuldigt zich voor deze lange inleiding, maar hij vindt het wel belangrijk. Het is een lang verhaal en het is in een land dat heel ver weg ligt. Hij heeft er wel persoonlijk moeite mee dat de aanwezigen hier gezellig biertjes zitten te drinken, terwijl Heineken het niet op orde kan krijgen. Zero tolerance is een heel stoer begrip, uitermate daadkrachtig, maar als dat op papier blijft staan dan betekent het niets. Het is tandeloos. Er is genoeg gepraat volgens Spreker 2. Heineken kan die cultuur niet in zijn eentje veranderen, maar kan deze wel beïnvloeden door de manier waarop Heineken zaken doet en de mate waarin Heineken een veilige omgeving kan garanderen aan de mensen die met een Heineken-pak werken voor Heineken. Zijn vraag is of Heineken kan toezeggen dat dit jaar deze code die van Heineken en andere producenten zelf afkomstig is, met grote kracht en daadkracht wordt geïmplementeerd.

De **voorzitter** dankt Spreker 2 voor zijn woord en geeft het woord aan de heer Van Boxmeer voor de beantwoording.

De heer **Van Boxmeer** begint met de minst controversiële vraag over de energiebesparing. Het klopt dat Heineken voor het ogenblik geconcentreerd is op energiebesparing in haar eigen productieketen. Heineken is bezig de product life cycle thematiek in kaart te brengen. Daar doet Heineken research naar maar Heineken worstelt er nog mee om een eenduidige methodologie te vinden die ook door iedereen geaccepteerd zal worden. Er wordt daartoe veel werk verricht. Heineken is er duidelijk mee bezig maar Heineken zal natuurlijk niet vandaag doelstellingen gaan publiceren voordat het beter in kaart is gebracht. Heineken blijft zich concentreren op wat Heineken direct kan beïnvloeden te weten haar eigen productiecentra. Daar blijft de doelstelling onveranderd en daar gaat Heineken gewoon mee door. Het wordt een tweede fase. De hele industrie is ermee

geconfronteerd, maar men zal er begrip voor hebben dat het even zal duren voordat Heineken daar een stap verder in heeft kunnen zetten.

Dan gaat de heer Van Boxmeer over naar de vraag betreffende de ongelukken. Er zijn twee aspecten bij de ongelukken. Het ene is het type ongelukken. Er zijn veel verkeersongelukken gebeurd in de onderneming, waar Heineken veel moeilijker grip op kan hebben anders dan een strikt beleid te voeren over niet drinken en rijden. Dat past ook in het alcohol- en werkbeleid van de onderneming maar het blijft een heel aleatoir terrein en moeilijk te beheersen, anders dan met veel proactieve trainingsprogramma's. Het is moeilijk het in de hand te krijgen volgens de heer Van Boxmeer.

Het tweede aspect zijn de contractors. Heineken heeft veel bouwwerken op het ogenblik. De Heineken omzet stijgt gestaag en dat gaat gepaard met heel veel werk erbij. Heineken moet veel nieuwe investeringen doen. Heineken bouwt brouwerijen en daar heeft zij ook contractors bij nodig. Heineken tracht de contractors aan te laten sluiten bij het safetybeleid van de brouwerij, maar dat is niet altijd gemakkelijk te doen omdat het safetybeleid van Heineken wordt geënt op de operatie van de bestaande brouwerij. Als een brouwerij in aanbouw is, is het veel moeilijker om daar een soort patroon aan te geven van manuals en training. Er wordt zeker aandacht aan besteed. De heer Van Boxmeer denkt dat de alarmbel bij Heineken is afgegaan en dat Heineken met de contractors toch meer stringenter moet zijn. Ook moet Heineken op haar eigen personeel letten. Dat heeft Heineken ook gedaan. Het is geen goed resultaat. Het is geen excuus maar een verklaring van hoe de zaken lopen in de onderneming.

De heer Van Boxmeer gaat over op het punt van de audit van de suppliers. De twintig procent (20 %) doelstelling is dat Heineken haar suppliers iedere vier (4) tot vijf (5) jaar benadert. Heineken heeft een policy om met suppliers te werken, die een goede reputatie hebben. Als Heineken haar doelstelling van jaar tot jaar niet haalt dan heeft dat ook met bemanning te maken en met personeel dat goed opgeleid is om zo'n audit door te werken, hetgeen wederom met groei heeft te maken. De verklaring, die geen excuus is, is dat Heineken te maken heeft met parallelle ontwikkelen. Aan de ene kant is er de onstuimige groei van de onderneming, het gaat goed met Heineken. Aan de andere kant zijn er zware herstructureringsprogramma's aan de gang. Dat is heel veel gevraagd van een organisatie en af en toe, geeft de heer Van Boxmeer toe, loopt Heineken een beetje achter op haar doelstelling. Heineken heeft zich ook doelstellingen gegeven die best veeleisend zijn en niet zo gemakkelijk te behalen. Het zou gemakkelijker zijn om de doelstellingen wat lager te stellen, dan haalt Heineken ze ieder jaar, maar Heineken voelt zelf ook aan dat ze niet zo gemakkelijk te behalen zijn.

De investering in corporate citizenship is verlaagd. Corporate citizenship investeringen zijn bij Heineken heel lokale aangelegenheden. De variatie van het ene jaar ten opzichte van het andere jaar heeft te maken met omstandigheden. Er zit geen beleid achter in de zin van er is een wereldwijd budget voor corporate citizenship dat moet worden opgemaakt. Zo zit dat niet in elkaar. Heineken opereert in heel veel landen waar de behoeften heel anders zijn. Er wordt altijd gereageerd op een lokale omstandigheid en de som van wat er in de wereld wordt gedaan, kan variëren van

jaar tot jaar. Daar moet men echter geen verandering van beleid in lezen.

Dan gaat de heer Van Boxmeer over naar de opmerkingen over de beergirls in Cambodja. Er kan getwist worden over de cijfers. De VBDO en Heineken hebben een afspraak gemaakt om dit onderwerp in de nabije toekomst grondig te bespreken. Hij denkt dat deze vergadering niet het forum is om in detail te spreken over het dossier van de promotie meisjes in Cambodja. Dat het een probleem is geeft hij graag toe. Heineken heeft zoals de VBDO heeft onderlijnd een code voorgesteld. Die heeft Heineken voor zichzelf getracht toe te passen als ook voor de industrie. In Cambodja is Heineken een minderheid en geen marktleider. Heineken denkt dat het probleem niet wordt opgelost door zich helemaal uit de markt terug te trekken. Heineken wil wel een leidende rol blijven spelen. Maar het zal wel enige tijd duren voordat men er is. Heineken heeft een aantal stappen ondernomen. Niet alleen opleiding maar ook het geven van een kader van tewerkstelling dat echt een vooruitgang is. Hij wil niet in de details van de cijfers treden die Spreker 2 heeft opgegeven want Heineken heeft weer andere cijfers gekregen. De Cambodjaanse autoriteiten hebben, in tegenstelling tot de meeste landen, een ziektekostenregeling en een aanbod voor de HIV-problemen ingesteld. De Cambodjaanse autoriteiten doen ook een deel van het werk maar het is een problematiek die Heineken niet in één dag zal kunnen oplossen. Heineken moet er stap voor stap, maar dan wel krachtig tegenaan gaan. De andere industriepartners moeten daaraan ook meedoen. Wanneer de VBDO langskomt zal het dossier absoluut op een open manier worden besproken, maar het is een complex dossier, waarover men spectaculaire uitlatingen kan doen die niet zullen helpen. Het pleidooi van de heer Van Boxmeer is om het stap voor stap te doen maar wel met het doel op vooruitgang.

Spreker 2 reageert dat dit niet zijn vraag was, want hij wil het niet in detail bespreken. Hij begrijpt ook dat de vergadering daar niet het forum voor is. Hij wil nog wel zeggen over het Cambodja-verhaal, dat de details waar de VBDO en Heineken het niet over eens zijn, uit een rapport komen dat in opdracht van Heineken is opgemaakt. Er moet over dezelfde cijfers worden gepraat. Als gekeken wordt naar alle belangen die Heineken in Cambodja heeft, dan is het marktaandeel stukken hoger. Maar daar gaat het de VBDO niet om. Waar het de VBDO om gaat is of Heineken zich helder uitspreekt of zij de eigen Code of Conduct gewoon gaat uitvoeren en implementeren. Spreker 2 stelt vervolgens dat hij geen uitspraak of antwoord heeft gekregen op zijn vraag of de doelstellingen voor wat betreft het aantal ongelukken en de audit aangepast gaan worden of dat het beleid aangepast gaat worden om de doelstellingen te halen.

De heer **Van Boxmeer** antwoordt dat Heineken de doelstellingen niet gaat aanpassen. Het is een nieuwe uitdaging om ze te behalen en daar gaat het om voor deze twee onderwerpen. Heineken wil graag met de VMBO om de tafel zitten, desnoods in Cambodja, om te bekijken waar Heineken deze code niet uitvoert en of dat geadresseerd kan worden.

Spreker 2 antwoordt dat de VBDO daar graag aan mee doet.

De **voorzitter** dankt Spreker 2 voor het aan de orde stellen van deze belangrijke problematiek die belangrijk is voor de VBDO, voor Cambodja, maar evenzeer voor Heineken.

De voorzitter geeft vervolgens het woord aan Spreker 3. **Spreker 3** deelt mede dat hij bij MR Services werkt, een vermogensbeheerder voor vijftien (15) pensioenfondsen en hij heeft tevens de volmachten ontvangen van ABP, PGGM, Robeco, Centraal Achmea Vermogensbeheer, Pensioenfonds voor de Horeca en Catering en de Stichting FVB.

Als eerste complimenteert hij Heineken namens deze institutionele investeerders voor de mooie resultaten voor het jaar tweeduizend zeven. Zowel de groei van volume als de groei van de winst stemmen tot tevredenheid. Dat het dividendrendement desalniettemin achterblijft bij andere ondernemingen in de drankensector is jammer, maar valt wat hem betreft te billijken gezien de geplande overnames. Hij wil dit agendapunt graag aangrijpen om een drietal vragen te stellen over een drietal onderwerpen.

Punt één is zoals ook door verschillende vermogensbeheerders vorig jaar al is aangegeven, dat de pensioenfondsen het jammer vinden dat het corporate governance beleid van Heineken en de afwijkingen van de code Tabaksblat niet afzonderlijk zijn geagendeerd. Hij doet dan ook een dringend beroep op met name de Raad van Commissarissen om het initiatief te nemen om volgend jaar met een evaluatie van het corporate governance beleid van Heineken te komen en eventuele voorstellen voor modernisering aan de aandeelhoudersvergadering voor te leggen. Hij wil hierop graag een reactie horen.

Zijn tweede punt betreft het beloningsbeleid. Ook dat is niet geagendeerd. Hij begreep dat dat volgend jaar waarschijnlijk wel op de aandeelhoudersvergadering als agendapunt zal staan, maar het feit dat het dit jaar niet geagendeerd is, betreuren zijn opdrachtgevers omdat er naar hun mening nog belangrijke verbeteringen in het beloningsbeleid mogelijk zijn. In het bijzonder zouden zij graag een toelichting willen krijgen op het feit dat de leden van de Raad van Bestuur over tweeduizend zeven de maximale bonus hebben ontvangen. Eumedion, het beleggersplatform waarin ook zijn opdrachtgevers actief zijn, beveelt aan dat de onderneming in een remuneratierapport voor elk van de prestatie maatstaven inzichtelijk maakt of en in hoeverre de doelstellingen zijn gerealiseerd. Een dergelijke toelichting op de toegekende bonussen ontbreekt in de stukken die de aandeelhouders hebben gekregen. Hij vraagt om dat inzicht alsnog te verstrekken.

Zijn derde vraag betreft de risicoparagraaf. Bij Akzo Nobel, de onderneming waarin de voorzitter in het verleden actief is geweest, heeft hij recent een stelling gehoord: “onbekende risico’s zijn een bedreiging en de bekende risico’s zijn een managementuitdaging”. Dat vindt hij een mooie uitspraak. Het is een goede zaak dat ook Heineken de stap heeft gezet om een risicoparagraaf op te nemen. Hij zou het echter wel op prijs stellen als in de toekomst een meer inhoudelijke behandeling van de verschillende risico’s in die paragraaf aan de orde wordt gesteld, waarbij ook wordt gekeken naar hoe groot nu eigenlijk het risico is dat Heineken op dat punt loopt. Een soort gevoeligheidsanalyse te doen van die risico’s, zodat zowel de onderneming als de aandeelhouders een goed inzicht krijgen in de risico’s die door de onderneming worden gelopen.

De **voorzitter** dankt Spreker 3 voor zijn bijdrage en gaat zelf over tot beantwoording van de vragen.

Heineken heeft toen de Corporate Governance Code voltooid was een uitvoerige toelichting gegeven op welke punten Heineken afwijkt van de Code gezien de aard van het concern. Het Heineken concern is een groep, in die zin dat de meerderheid van de aandelen gehouden wordt door Heineken Holding en daarboven weer de meerderheid door de familie Heineken. De afwijkingen die Heineken indertijd gesignaleerd heeft zijn aan de algemene vergadering voorgelegd en goedgekeurd en die houden daar allemaal verband mee. Daar is geen enkele wijziging in gekomen en hij ziet dus eigenlijk geen aanleiding om het iedere keer weer aan de orde te stellen. Twee jaar geleden of een jaar geleden heeft hij al gezegd: “we moeten oppassen dat we in deze vergadering toch echt die punten aan de orde stellen die gaan over hoe het met de onderneming gaat”. Mochten er wijzigingen komen in de opstelling ter zake van de Code, indien het rapport Frijns daartoe aanleiding mocht geven, hetgeen ongetwijfeld het geval zijn, dan zal Heineken dit weer aan de orde stellen en de aandeelhouders verzoeken om hun stem daarover uit te brengen wanneer Heineken ervan mocht afwijken. Ieder jaar een lang debat te hebben over de Code is volgens de voorzitter niet in het belang van de aandeelhouders. Het is duidelijk, er is discussie over geweest, er is over gestemd, iedereen is het erover eens en dan is het normaal in bedrijven en in democratische rechtsorde dat zolang er geen nieuwe feiten aan de orde zijn, het van toepassing is. De voorzitter zegt nogmaals toe dat op basis van het rapport Frijns dat in juni van dit jaar wordt verwacht, Heineken nog eens heel goed naar de Code zal kijken. Als er aanleiding is om daarop te reageren omdat er afwijkingen zijn, dan zal het weer aan de orde komen.

Datzelfde geldt in wezen voor het beloningsbeleid. Het bestuur is van mening dat vele bedrijven erbij gebaat zullen zijn wanneer er een beloningsbeleid over langere termijn gevoerd wordt. Een beleid dat ieder jaar verandert is geen beleid, dat is een adhocatie. Twee jaar geleden is er in de aandeelhoudersvergadering een beleid voorgelegd dat voor twee jaar geldt en dat is door de vergadering goedgekeurd. Spreker 1 heeft er een prachtige voorzet voor gegeven om het volgend jaar weer aan de orde te stellen. Om iedere keer dat beleid weer ad hoc aan te passen, is niet in het belang van de lange termijn van de onderneming.

Dan gaat de voorzitter over naar de specifieke vraag ter zake van de bonus, dat overigens ook wél in het verslag staat. Daar staat dat alle targets in tweeduizend zeven zijn overtroffen en dat dat de reden is om de maximale bonus toe te kennen. Die targets worden niet van tevoren gepubliceerd vanwege concurrentieverhoudingen. Dat doet eigenlijk geen enkel bedrijf. Maar de zorgvuldigheid in deze is of Heineken de targets intern vastlegt. Daar wordt afzonderlijk naar gekeken door de audit commissie, zodat niet de remuneratie commissie de vrijheid heeft om er een beetje bij, of er een beetje af te doen. De procedure als zodanig is bewaakt via de audit commissie en daar zit de externe accountant ook bij.

Over het risicobeleid, deelt de voorzitter mede dat niet alleen bij Heineken maar ook bij andere bedrijven hij zeer verschillende signalen krijgt. Als hij de correspondentie daarover leest die Eumedion erover gevoerd heeft met Heineken wordt er met name gevraagd om het vooral simpel te houden en een algemeen beleid te voeren. En daarmee toch een beetje in tegenspraak – wordt er gezegd: “Maar kunt u dan toch

nog een gevoeligheidsanalyse op de diverse factoren loslaten?" Die twee zaken zijn een beetje in tegenstrijdigheid met elkaar. De voorzitter denkt dat aandeelhouders en bedrijven daarin gezamenlijk een weg moeten vinden. Hij vindt overigens dat de risicoparagraaf van Heineken buitengewoon helder is. Er zijn drie grote factoren waarmee Heineken te maken heeft: het merk Heineken, de grondstoffenprijzen en de wetgeving. Indien Spreker 3 de voorzitter wil verleiden tot een gevoeligheidsanalyse op het gebied van wetgeving, dan denkt hij in heel moeilijke analyses terecht te zullen komen. Er is geen zinnig woord over te zeggen. Hetzelfde geldt voor het merk Heineken. Heineken kan zeggen wanneer zij vijftig procent (50 %) van haar huidige positie zou verliezen, dat is ongeveer twaalf miljoen vijf honderd duizend (12.500.000) hectoliter uit zijn hoofd gesproken. Daar kan hij geen cijfer op zetten. Die veronderstellingen zijn buitengewoon moeilijk te maken. De voorzitter zegt Spreker 3 echter toe dat er nog eens naar gekeken zal worden. Hij had het idee, maar daar moet men altijd erg voorzichtig mee zijn, dat juist Heineken voldaan heeft aan de oproep van de institutionele investeerders om zich niet te verliezen in een vaag verhaal, maar drie heel duidelijke kernfactoren aan te geven.

De voorzitter geeft vervolgens het woord aan Spreker 4. **Spreker 4** stelt dat de laatste tijd de letter R steeds meer naar voren is gekomen en daar wordt de recessie mee bedoeld. Als dat zich zou voordoen, dan zou hij zich kunnen voorstellen dat de consument minder restaurants, cafés en andere horeca-etablisementen gaat frequenteren. Dat zou van negatieve invloed kunnen zijn op de omzet van het Heineken-bier. Daartegenover zou men kunnen zeggen dat de consument dan meer thuis zal consumeren en eten. Hij zal zijn Heineken-pilsje niet willen laten staan en zal Heineken mee naar huis nemen. Wellicht zijn in een goede recessie de kratten Heineken dan niet aan te slepen. Heineken zegt er iets over op bladzijde tien (10) over het jaar tweeduizend acht. Daar wordt met datum half februari geschreven dat nog niet duidelijk is aan te geven wat de mogelijke afzwakking van de economie voor Heineken betekent. Inmiddels is het half april. Hij vraagt of er al iets meer over te zeggen is of komt Heineken dan misschien in conflict met de voorkennisautoriteiten. Hij vraagt of er in het algemeen iets gezegd kan worden over de recessiegevoeligheid van Heineken of liever nog de recessiebestendigheid van Heineken.

De heer **Van Boxmeer** antwoordt dat hij inderdaad niet kan zeggen hoe Heineken de recessie inschat. Om de woorden van Spreker 4 te gebruiken: "één ding is zeker, Heineken als premiumbier is meer recessiebestendig dan andere bieren". Dat heeft Heineken in het verleden ook gemerkt. Al is er een recessie, dan blijft de groei, de graad van het Heineken merk in het premiumsegment altijd beter dan van andere bieren. Dat is de goede kant van de onderneming en ook van het Heineken merk.

De **voorzitter** geeft vervolgens het woord aan Spreker 5.

Spreker 5 spreekt namens de Vereniging Effectenbezitters (VEB). Hij staat in de vergadering namens eenhonderd negenenvieftig (149) volmachtverleners en namens de VEB zelf en hij vertegenwoordigt eenhonderd vijftwintig duizend drie honderd elf (125.311) aandelen. Binnen de VEB heeft hij gisteren een moeilijke discussie gehad. Zij bereiden dit soort vergaderingen goed voor, want de VEB wil een goede gesprekspartner zijn en de cijfers van het afgelopen jaar brengen de VEB aan het twijfelen. Hij heeft de heer Van Boxmeer juist horen vertellen winstgroei,

omzetgroei, allemaal prima cijfers. Als hij dan terugreken naar de winstmarge, dan moet hij toch concluderen dat de bruto winstmarge daalt met éénentwintig procent (21 %) en de netto winstmarge zelfs met vijftien procent (15 %), komt Heineken uit op zeven zeven/tiende procent (7,7 %). Dat is wel een stukje gevaarlijker aan het worden. In het licht van de discussie die er al met vorige sprekers heeft plaatsgevonden vraagt hij of hij mag aannemen dat een van de targets in het beloningsbeleid is gewoon groei houden in de marge en niet zozeer een cijfer voor die marge en een cijfer voor die groei.

De volgende vraag van Spreker 5 komt voort uit de zorg van de VEB voor het toch wel standvastige standpunt van Heineken dat de stijging van grondstofprijzen kan worden doorberekend aan de consument. Heineken kan dat natuurlijk doen, maar in navolging van de vorige spreker stelt hij dat een stijging van de prijzen kan leiden tot minder consumptie, zeker in het geval waarin de macro-economische verwachtingen tegenvallen. Ook als gekeken wordt hoe Heineken concurreert in grote markten zoals in de Verenigde Staten. Daar concurreert Heineken toch nadrukkelijk op kosten en als Heineken te veel kosten gaat doorberekenen wordt Heineken te duur. Dan kan Heineken wel zeggen dat premiumbieren goed verkopen, maar uiteindelijk prijst Heineken zich op een bepaald moment toch uit de markt en dat risico loopt Heineken wel zeker. Nu hij het toch over risico heeft verwijst hij naar de voorzitter, die zegt: "we hebben eigenlijk drie belangrijke risicofactoren, te weten Heineken, de grondstofprijzen en de wetgeving". Spreker 5 vraagt of de voorzitter dat eens verder willen concretiseren in een top vijf. Welke top vijf in risico's heeft het bestuur voor ogen voor de komende tijd. Waar moet nu echt worden opgetreden. Hoe gaat Heineken optreden en wat verwacht men van dat eigen optreden. Dat is natuurlijk wel heel belangrijk als gekeken gaat worden waar dit prachtige Heineken concern naar toe gaat in de loop van de komende jaren. Als gekeken wordt naar langdurig aandeelhouderschap en lange termijn rendementen, dan zijn dat heel belangrijke issues. Daar komt hij later nog op terug bij de bespreking van het bod op Scottish & Newcastle. Er wordt heel erg nadrukkelijk gepraat over die grote overname van Scottish & Newcastle, maar ondertussen worden er ook kleinere overnames gedaan. In dat kader vraagt de VEB zich af hoe het met de autonome groei zit. Hij vraagt of Heineken op dit moment bezig is om te groeien door acquisities of zit er nog een autonoom groeibeleid onder met uitgangspunten en heldere keuzes.

De **voorzitter** beantwoordt de eerste vraag. Het is evident dat groei van de winst een zeer belangrijk, misschien wel het belangrijkste, criterium is binnen de onderneming. Van jaar tot jaar kan de vorm daarvan wijzigen. Dat moet Heineken iedere keer weer bepalen. Dat kan zijn de absolute groei of de relatieve groei, te beoordelen door het bestuur. Volgens de voorzitter legt Spreker 5 wel erg de nadruk op de marge. De voorzitter wil er bij Spreker 5 enig begrip voor creëren, dat een onderneming niet constant groeit in volume én in marge. Van tijd tot tijd wordt een onderneming overgenomen met een lagere marge en de bedoeling is dan vervolgens om die marge omhoog te krikken, bij voorbeeld door het introduceren van Heineken-bier. Het extrapoleren van de marge is onmogelijk. Bij Scottish & Newcastle zijn de marges aanzienlijk lager. Men kan ervan op aan dat de meeste acquisities die in het verleden zijn gedaan, met name in het Midden- en Oost-Europa, in het begin volume brengen

maar pas later marge. Bij het toesnijden, taylor-made maken van het beloningsbeleid moeten daar rekening mee worden gehouden. De voorzitter begrijpt het begrip voor marge van de VEB. Hij hoopt dat de VEB erop vertrouwt dat er goed wordt gekeken hoe dat in het beloningsbeleid wordt vertaald.

Spreker 5 wil daar meteen op reageren. Hij vertrouwt er natuurlijk op dat hier integer te werk mee wordt gegaan. De vraag was alleen: “moeten wij nu uit het feit dat Heineken één vijf/tiende (1,5) maal de beloning uitkeert omdat alle targets overtroffen zijn, concluderen dat de target is het in stand houden van een margegroei.

De **voorzitter** antwoordt dat hij dat daar niet uit mag afleiden, want Spreker 5 weet niet precies welke targets er zijn gesteld.

Spreker 5 vraagt vervolgens dan welke targets er gesteld zijn.

De **voorzitter** antwoordt dat hij zojuist heeft verteld dat die targets niet meegedeeld worden.

Spreker 5 begrijpt dat dit een herhaling van zetten is. Het blijft echter wel de vraag voor de aandeelhouders hoe dat in elkaar zit, omdat zij daar op een gegeven moment ook een weloverwogen oordeel over moeten kunnen geven, ook al is dat volgend jaar.

De **voorzitter** antwoordt dat het beloningsbeleid volgend jaar weer aan de orde komt en hij geeft vervolgens het woord aan de heer Van Boxmeer.

De heer **Van Boxmeer** wil het over de groeimarge hebben. Hij denkt dat er een misverstand is. Autonome groei is de kern van hoe de Heineken onderneming wordt aangestuurd. Als men kijkt in het historisch overzicht en men neemt de EBIT-marge over de jaren, dan is er een heel grote discrepantie over de jaren tweeduizend zes en tweeduizend zeven. Men moet de EBIT beia nemen. Hij wil daarbij niet de boete van de Europese Commissie betrekken noch de exceptionele inkomsten van de gronden in Sevilla.

Waar Heineken naar kijkt is de operating marge op de bierverkopen en die is wel degelijk gestegen van jaar tot jaar. Dat was vorig jaar dertien drie/tiende procent (13,3 %) en nu veertien zeven/tiende procent (14,7 %) aan autonome groei. Hij wil dit misverstand uit de lucht halen omdat de Heineken onderneming heel duidelijk op autonome groei wordt aangestuurd. Programma's zoals Fit 2 fight, innovaties voor het Heinekenmerk, prijsbeleid en portfolioreviews in alle landen waar Heineken opereert met grote portfolio's zijn erop geënt de marges te verbeteren. Uit ervaring is bekend dat men altijd betere marges heeft als je sterke merken hebt en een collectie van sterke merken die of nummer één of nummer twee ergens in een markt kunnen bewerkstelligen. Daar wordt de hele Heineken onderneming op aangestuurd. En daar moet men geen twijfel over hebben. Terzake het acquisitiebeleid deelt hij mede dat in de jaren tweeduizend vijf en tweeduizend zes en eigenlijk het grootste deel van tweeduizend zeven Heineken essentieel bezig is geweest met autonome groei. Pas in de tweede helft van tweeduizend zeven en in tweeduizend acht zijn veel nieuwe acquisities binnengestroomd in het bedrijf. Deze acquisities ziet Heineken als nieuwe platforms voor autonome groei. Deze acquisities zijn niet per se bedoeld om de groei van de Heineken-onderneming aan de gang te brengen maar het zijn nieuwe markten waar Heineken in gaat. Het zijn acquisities die ervoor staan om markten verder uit te breiden, maar het zijn ieder keer weer nieuwe platforms om verder autonoom te

kunnen groeien. Spreker 5 moet geen misverstand creëren over wat het beleid van Heineken eigenlijk is.

Spreker 5 antwoordt dat hij geen misverstand wil creëren. Het is gewoon een vraag. Hij kijkt namelijk in de geconsolideerde winst- en verliesrekening. Hij zet dan resultaat en bedrijfsactiviteiten af tegen de opbrengsten en dan komt hij uit op een daling van de marge. Hij begrijpt wel dat Heineken een andere berekeningswijze toepast maar de VEB probeert de cijfers ook gewoon op haar manier te interpreteren.

De heer **Van Boxmeer** stelt Spreker 5 voor om na afloop van de vergadering het jaarverslag samen te bekijken en dezelfde pagina's naast elkaar te leggen. Heineken maakt haar berekening van marge op beia-cijfers en betreft daarbij niet de exceptionele cijfers. Dat is zijn enige punt.

Met betrekking tot de grondstoffen antwoordt de heer Van Boxmeer dat er een soort inflatie is waar Heineken niet tegen kan vechten. Als graanprijzen verdubbelen kan een onderneming daar gewoon niet tegen vechten. Het heeft te maken met bekende wereldfenomenen. Er wordt meer graan geconsumeerd in India en graan wordt gebruikt in de veevoederij in China. De hele biofuelkwesitie in de Europese Unie als wel in Noord-Amerika hebben ervoor gezorgd dat er meer vraag dan aanbod is. Het aanbod stijgt, maar de vraag stijgt sneller, waardoor de prijzen overal in de wereld verdubbeld zijn. Hij ziet niet hoe de Heineken onderneming bier gaat maken met minder gerst. Heineken ziet ook niet hoe zij onder de wereldmarkt kan gaan kopen. Heineken zal dat helaas moeten doorberekenen aan haar consumenten. Dat heeft een effect op volume maar niet altijd. Het hangt sterk af van de markt. Markten met een sterke economieën kunnen beter tegen deze inflatie dan andere markten. Dat is de onzekerheid waarmee Heineken moet leven. Beleidsmatig wil Heineken zeker haar marges niet opgeven om haar volume te handhaven. Je kunt maar één keer je marge kwijt zijn en dan komt hij nooit meer terug in dit soort omstandigheden.

Spreker 5 antwoordt dat hij met deze opmerking heel blij is. Dit betekent namelijk dat Heineken daar toch enigszins op stuurt.

De heer **Van Boxmeer** bevestigt dit.

Spreker 5 vraagt vervolgens hoe Heineken dan gaat sturen in heel concurrerende markten als het gaat om de kostenbeheersing. Dat wordt natuurlijk een probleem. Welke maatregelen heeft Heineken genomen om de prijzen van de grondstoffen nog enigszins te dempen voor het concern vraagt hij.

De heer **Van Boxmeer** antwoordt dat Heineken over de afgelopen twee jaar en in dit jaar een kostenbeheersingsprogramma van vier honderd vijftig miljoen euro (€ 450.000.000,00) levert.

Spreker 5 antwoordt dat hij dit weet, maar hij vraagt heel specifiek naar grondstoffen.

De heer **Van Boxmeer** antwoordt dat Heineken de grondstofprijzen niet moet verhalen op de algemene salariering van haar medewerkers. Dat is geen beleid. Hij kan niet meer zijn investeringen gaan uitstellen omdat de grondstoffen zijn gestegen. Als de grondstoffen voor iedereen in de markt stijgen en er geen uitzicht is op een structurele verlaging van deze grondstoffen, dan moet Heineken dat in de kosten verhalen. Hij kan het niet subsidiëren. Heineken blijft kijken naar haar vaste kostenstructuur. Dat is een methodiek en een discipline die Heineken heeft en daarom heet het programma ook Fit 2 fight, omdat Heineken concurreert met andere

bedrijven. Daar blijft aandacht aan besteed worden, maar het zou fout zijn als Heineken de stijging van de grondstoffen willen gaan compenseren met een daling van de vaste kosten. Dat werkt niet één op één.

De heer **Hooft Graafland** wil nog iets zeggen over de risico's. Hij is enigszins verbaasd dat de VEB zegt dat Heineken daar niet helder en duidelijk in is. In het verslag op pagina vierenveertig (44) staat heel precies wat Heineken als haar risico's ziet. Dat zijn er veertien (14) die zeer gedetailleerd worden beschreven. Ook wordt beschreven wat Heineken eraan doet om die risico's te mitigeren. Tegelijkertijd is aangegeven uit deze veertien (14) risico's en dat sluit aan met wat de voorzitter eerder zei, welke drie Heineken de allerbelangrijkste vindt. Dat neemt niet weg dat Heineken géén aandacht aan die andere elf (11) moet besteden, ze staan tenslotte niet voor niets in het verslag. Het zijn veertien (14) elementen die Heineken heel duidelijk onderkent en waar Heineken heel expliciet zegt hoe ze daarmee omgaan.

De **voorzitter** geeft vervolgens het woord aan Spreker 6. **Spreker 6** stelt dat vorig jaar aan de vergadering is medegedeeld dat Heineken naast het bedrag van het dividend voor Heineken Holding N.V. ook nog een bedrag doorschuift dat de kosten voor Heineken Holding N.V. nivelleert. Hij neemt aan dat dat dit keer ook weer het geval is. Zijn vraag is hoe groot dat bedrag is. Zijn tweede vraag is of het wel juist is dat dat bedrag door de aandeelhouders van Heineken betaald wordt en niet door degenen die profiteren van de constructie van Heineken Holding N.V.

De heer **Hooft Graafland** antwoordt dat op bladzijde éénhonderd zevenentwintig (127) van het jaarverslag het bedrag staat dat in tweeduizend zeven is betaald en dat is vijfhonderd tweeënzeventig duizend euro (€ 572.000,00). De motivering daarvan is gelegen in het feit dat economisch sprake is van een groep. De Holding is er mede voor het langetermijnbeleid van de Heineken-onderneming. Dit is een juridisch verhaal waarmee hij de zaal niet wil vermoeien, maar er is ook een arrest over van het Hof Amsterdam en dat is de juridische achtergrond van het verhaal.

Daar niemand meer het woord verlangt, sluit de **voorzitter** de discussie over dit agendapunt.

1A. VASTSTELLING VAN DE BALANS PER EENENDERTIG DECEMBER TWEEDUIZEND ZEVEN, VAN DE WINST- EN VERLIESREKENING OVER HET BOEKJAAR TWEEDUIZEND ZEVEN EN VAN DE TOELICHTING

De **voorzitter** stelt vervolgens aan de orde punt 1A van de agenda, de vaststelling van de balans per eenendertig december tweeduizend zeven en de verlies- en winstrekening over datzelfde boekjaar. Het betreft de pagina's vijf en zestig (65) tot en met één honderd veertig (140). De jaarrekening is gecontroleerd door KPMG Accountants N.V. De accountantsverklaring is afgedrukt op de pagina's een honderd vijfendertig (135) en een honderd zesendertig (136).

De voorzitter deelt mede dat hij de eventuele vragen over controlewerkzaamheden en over de accountantsverklaring bij de jaarrekening aan de heer Van Everdingen zal doorverwijzen. De inhoud van de jaarrekening is echter een primaire verantwoordelijkheid van het bestuur van de onderneming.

De voorzitter geeft vervolgens de aanwezigen de gelegenheid tot het stellen van vragen en het plaatsen van opmerkingen.

Spreker 4 heeft een vraag over de toegenomen niet gewaardeerde fiscale verliezen

op bladzijde éénhonderd twee (102), te weten vijfenveertig miljoen euro (€ 45.000.000,00). Verliezen, vraagt hij zich af, want het gaat toch zo goed met Heineken. Het heeft te maken met bijzondere waardeverminderingen. Hij vraagt vervolgens welke dan die waardeverminderingen waren en of dat bijvoorbeeld ook te maken heeft met Karlsberg, waarover een aantal pagina's wordt geschreven.

De heer **Hooft Graafland** antwoordt dat Spreker 4 dat goed heeft gezien. Het heeft onder meer te maken met Karlsberg in Duitsland.

Spreker 4 deelt mede dat zijn vraag nog niet voldoende is beantwoord.

Hij vroeg waarop dat verlies betrekking heeft en kreeg als reden dat het onder meer te maken heeft met Karlsberg. Hij vraagt wat dan de rest is.

De heer **Hooft Graafland** antwoordt dat logischerwijze in een groep als Heineken die in zijn totaliteit zeer winstgevend is, er kleine onderdelen zijn die dat niet zijn. Hij kan zich goed voorstellen ondanks dat hij niet de hele lijst heeft, dat Karlsberg er één was. Er speelt ook iets bij bepaalde wholesalers die Heineken over de wereld heeft. Heineken heeft een paar kleine werkmaatschappijen. In Martinique heeft Heineken een verliesgevende situatie gehad. Al met al tellen deze verliezen tot dat bedrag. Heineken werkt er hard aan deze verliezen te kunnen compenseren in de toekomst want dat betekent dat die maatschappijen weer winstgevend zijn.

De voorzitter geeft dan het woord aan Spreker 7.

Spreker 7 heeft een vraag over pagina éénhonderd zeven en twintig (127) van het Engelse jaarverslag. Daar staat op de bovenste rij dat Heineken JSC KPBN Shikhan in Rusland vijf/tiende procent (0,5 %) aandelen er heeft bij gekocht. Hij vraagt of Rusland ook een uitrookprocedure kent. Hoe komt Heineken plotseling aan die vijf/tiende procent (0,5 %) van negenennegentig drie/tiende procent (99,3 %) naar negenennegentig acht/tiende procent (99,8 %).

De **voorzitter** antwoordt dat dit personeelsleden betrof die nog aandelen in hun bezit hadden en die komen zij dan verkopen wanneer zij dat goed vinden.

Spreker 7 vraagt of die andere twee/tiende procent (0,2 %) ook nog via het personeel te verkrijgen is.

De **voorzitter** dankt Spreker 7 voor zijn advies. Het wordt een prioriteitspunt voor de Raad van Bestuur en het wordt in het beloningsbeleid meegenomen.

De **voorzitter** constateert vervolgens dat niemand over dit onderwerp verder vragen heeft en stelt voor te besluiten tot vaststelling van de balans per eenendertig december tweeduizend zeven en van de winst- en verliesrekening over datzelfde boekjaar en van de toelichting.

Hij geeft vervolgens een toelichting op de stemprocedure.

Dit wordt middels de stemkastjes gedaan.

- Op de stoel hebben de aanwezigen een stemkastje aangetroffen en bij de registratie een chip stempas ontvangen. Men dient deze chip stempas met de goudkleurige opdruk naar boven in het kastje te steken als hij aangeeft dat de stemming aanvangt. Vervolgens maakt men zijn keuze:
- voor: Y – van Yes;
- tegen: N – van No,
- onthouding (knop met vraagteken – naast cijfer drie (3)); geen stem uitbrengen wordt beschouwd als onthouding. Na circa dertig (30) seconden geeft de

voorzitter aan dat de stemming stopt en even later komt de uitslag op het projectiescherm.

- nadat de uitslag is getoond kan de chip stempas weer verwijderd worden.

De voorzitter verzoekt de aandeelhouders hun stem uit te brengen door op de knop van hun keuze te drukken.

De voorzitter sluit na dertig (30) seconden de stemming en constateert:

- drie honderd vier en veertig miljoen één honderd acht en tachtig duizend vijf honderd vier en dertig (344.188.534) voorstemmen;
- vier honderd acht en tachtig (488) tegenstemmen;
- twee miljoen zeven honderd zeven en tachtig duizend vier honderd zes en dertig (2.787.436) onthoudingen; en
- drie en veertig duizend negen honderd één en dertig (43.931) blanco stemmen.

De voorzitter stelt vast dat de jaarrekening over het boekjaar tweeduizend zeven met meerderheid van stemmen is vastgesteld en dankt de aandeelhouders voor het getoonde vertrouwen.

1B. BESLISSING OVER DE BESTEMMING VAN HET SALDO VAN DE WINST- EN VERLIESREKENING OVEREENKOMSTIG HET BEPAALDE IN ARTIKEL 12 LID 7 VAN DE STATUTEN VAN DE VENNOOTSCHAP

De **voorzitter** stelt vervolgens aan de orde punt 1B van de agenda, te weten de beslissing over de bestemming van het saldo van de winst- en verliesrekening overeenkomstig het bepaalde in artikel 12 lid 7 van de statuten van de vennootschap. Vorig jaar heeft de vergadering het dividend beleid goedgekeurd. Het beleid streeft naar een dividend pay-out tussen de dertig procent (30%) en vijfendertig procent (35%). Voor het boekjaar tweeduizend zeven wordt een dividend voorgesteld van zeventig eurocent (€ 0,70) per aandeel van één euro en zestig eurocent (€ 1,60) nominaal, een verhoging van zestien zeven/tiende procent (16,7 %) ten opzichte van vorig jaar en een pay-out van dertig zes/tiende procent (30,6 %). Op twintig september tweeduizend zeven werd reeds een bedrag van vier en twintig eurocent (€ 0,24) per aandeel als interim dividend betaalbaar gesteld.

Het slotdividend van zes en veertig eurocent (€ 0,46) per aandeel zal met ingang van vijftwintig april tweeduizend acht betaalbaar zijn bij de ABN AMRO Bank N.V. te Amsterdam. Met ingang van eenentwintig april tweeduizend acht zullen de aandelen op de effectenbeurs (Euronext Amsterdam) ex-dividend worden genoteerd.

De voorzitter vraagt wie hij het woord mag geven over dit onderwerp.

Spreker 8 vraagt of er in de toekomst ook weer stockdividend uitgekeerd gaat worden.

De heer **Hoof Graafland** antwoordt dat Heineken een lange traditie heeft gehad van het bekende bonusaandeel, die kwam door een aandelensplitsing. Meer en meer zien aandeelhouders dat als een sigaar uit eigen doos omdat de onderneming natuurlijk precies hetzelfde blijft. Het wordt alleen gedeeld door meer aandelen, maar overall verandert er in de individuele positie van de aandeelhouders niets. Dat heeft Heineken vorig jaar gebracht tot een gewijzigd dividendbeleid waarin een verhoogde cashuitkering een belangrijk onderdeel is en die heeft Heineken vastgesteld tussen de dertig (30) en vijfendertig procent (35 %). Dat is vorig jaar ook in de algemene vergadering besproken. Het is niet te verwachten dat Heineken op korte termijn weer

teruggaat naar de oude situatie omdat Heineken gelooft dat dit een veel moderner dividendbeleid is dan het beleid dat Heineken hiervoor had.

De voorzitter voegt vervolgens nog toe dat echter niets belet voor de heer **Folkertsma** om de dividenden te herinvesteren in aandelen Heineken.

Daar niemand meer het woord verlangt stelt de **voorzitter** voor de bestemming van het saldo van de winst- en verliesrekening conform het bepaalde in artikel twaalf (12) lid zeven (7) van de statuten van de vennootschap vast te stellen en het dividend over het boekjaar tweeduizend zeven vast te stellen op zeventig eurocent (€ 0,70) per aandeel.

Dan wordt overgaan tot de stemming.

De voorzitter verzoekt de aandeelhouders hun stem uit te brengen.

Na dertig (30) seconden sluit de voorzitter de stemming en constateert:

- drie honderd zes en veertig miljoen negen honderd negen en zestig duizend zeven honderd tachtig (346.969.780) voorstemmen;
- twee duizend acht honderd drie en veertig (2.843) tegenstemmen;
- vier duizend één honderd vijftig (4.150) onthoudingen; en
- drie en veertig duizend zes honderd zestien (43.616) blanco stemmen.

De voorzitter stelt vast dat de bestemming van het saldo van de winst- en verliesrekening met meerderheid van stemmen is vastgesteld overeenkomstig het voorstel.

1C. DECHARGE VAN DE LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR

De **voorzitter** stelt vervolgens aan de orde punt 1C van de agenda, het voorstel tot décharge van de leden van de Raad van Bestuur voor het gevoerde bestuur in het boekjaar tweeduizend zeven, voor zover van dat bestuur uit de jaarrekening blijkt.

De voorzitter vraagt wie hij het woord mag geven over dit onderwerp.

Daar niemand het woord verlangt stelt hij voor te besluiten tot décharge van de leden van de Raad van Bestuur voor het gevoerde bestuur in het boekjaar tweeduizend zeven en wordt overgegaan tot de stemming.

De voorzitter verzoekt de aandeelhouders hun stem uit te brengen.

Na dertig (30) seconden sluit de voorzitter de stemming en constateert:

- drie honderd zes en veertig miljoen vijf honderd twee en negentig duizend drie honderd zeven en negentig (346.592.397) voorstemmen;
- twee honderd zes en vijftig duizend acht en veertig (256.048) tegenstemmen;
- één honderd acht en twintig duizend acht en tachtig (128.088) onthoudingen; en
- drie en veertig duizend acht honderd zes en vijftig (43.856) blanco stemmen.

De voorzitter stelt vast dat met meerderheid van stemmen décharge is verleend aan de leden van de Raad van Bestuur voor het gevoerde bestuur in het boekjaar tweeduizend zeven, voor zover van dat bestuur uit de jaarrekening tweeduizend zeven blijkt.

1D. DECHARGE VAN DE LEDEN VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De **voorzitter** stelt vervolgens aan de orde punt 1E van de agenda, het voorstel tot décharge van de leden van de Raad van Commissarissen voor hun toezicht op het gevoerde bestuur in het boekjaar tweeduizend zeven, voor zover van dat bestuur uit de jaarrekening tweeduizend zeven blijkt.

De voorzitter vraagt wie hij het woord mag geven over dit onderwerp.

Daar niemand het woord verlangt stelt hij voor te besluiten tot décharge van de leden van de Raad van Commissarissen voor hun toezicht op het gevoerde bestuur in het boekjaar tweeduizend zeven en wordt overgegaan tot de stemming.

De voorzitter verzoekt de aandeelhouders hun stem uit te brengen.

Na dertig (30) seconden sluit de voorzitter de stemming en constateert:

- drie honderd zes en veertig miljoen zes honderd duizend acht honderd zes en negentig (346.600.896) voorstemmen;
- twee honderd zeven en veertig duizend één honderd vier en tachtig (247.184) tegenstemmen;
- één honderd acht en twintig duizend vijf honderd zeventien (128.517) onthoudingen; en
- drie en veertig duizend zeven honderd twee en negentig (43.792) blanco stemmen.

De voorzitter stelt vast dat met meerderheid van stemmen décharge is verleend aan de leden van de Raad van Commissarissen, voor hun toezicht op het gevoerde bestuur in het boekjaar tweeduizend zeven.

2. OVERNAME SCOTTISH & NEWCASTLE PLC

De **voorzitter** stelt vervolgens aan de orde punt 2 van de agenda, het voorstel tot overname van Scottish & Newcastle plc.

Hij geeft de heer Van Boxmeer het woord om de aandeelhouders een impressie te geven van de voorgenomen overname van Scottish & Newcastle. Alle gegevens staan beschreven in de aandeelhouderscirculaire, welke per één april jongstleden beschikbaar is gesteld.

Ook de aandeelhouders van Heineken Holding N.V. worden na de presentatie in de gelegenheid gesteld vragen te stellen.

De heer Van Boxmeer laat zijn presentatie vergezeld gaan van een Powerpoint-presentatie, waarvan de slides op de website van Heineken beschikbaar zijn.

De heer **Van Boxmeer** deelt mede dat in aanvulling op de aandeelhouderscirculaire die de aandeelhouders hebben gekregen ter toelichting op de voorgenomen acquisitie van Scottish & Newcastle, hij een korte samenvatting zal geven. Hij zal toelichten waar het Heineken eigenlijk om gaat om dit bedrijf of een deel van dit bedrijf te willen overnemen in consortium met Carlsberg. Het gaat over het overnemen van bepaalde activa van Scottish & Newcastle voor een totaalwaarde van zes miljard een honderd miljoen euro (€ 6.100.000.000,00) ondernemingswaarde. De overname geschiedt dan tegen een multiple van enterprise value EBITDA van elf negen/tiende (11,9) keer voor de gerealiseerde of voorgenomen synergieën. Heineken zal dat volledig financieren met leningen en deze financiering is reeds geheel toegezegd. De kerncijfers van Scottish & Newcastle zijn zevenentwintig miljoen (27.000.000) hectoliter bier en cider. Het betreft een omzet van drie miljard vijfhonderd miljoen euro (€ 3.500.000.000,00) op jaarbasis, een EBITDA van vierhonderd vierenzeventig miljoen euro (€ 474.000.000,00) miljoen en een EBITDA beia van driehonderd drieënveertig miljoen euro (€ 343.000.000,00). Het effect voor Heineken is dat het meteen bijdraagt aan de netto winst, dat de return on invested capital bereikt zal worden na een periode van vier (4) jaar na overname. De geschatte synergieën zullen op jaarbasis

na jaar vier (4), éénhonderd tweeënzestig miljoen euro (€ 162.000.000) opleveren en dat zit voor zeventig procent (70 %) in de kostenbesparingen en voor dertig procent (30 %) in hogere opbrengsten. De geschatte netto schuldenlast ten aanzien van de EBITDA van de onderneming na de acquisitie zal twee zeven/tiende (2,7) keer bedragen wat nog redelijk conservatief is. Dit heeft als effect dat het de financieringsstructuur van de onderneming optimaliseert.

De strategische redenen waarom Heineken het doet is ten eerste dat het zorgt voor nieuwe platforms voor de groei van het Heineken merk in het premiumsegment, met name in het Verenigd Koninkrijk, Finland, Portugal en India. Scottish & Newcastle levert ook aanvullende merken die Heineken internationaal kan gebruiken, met name het Foster's merk waarvan Heineken een concessie heeft voor heel Europa, inclusief Rusland. Het is ook de toetreding tot de zeer interessante en nog steeds groeiende markt van cider in het Verenigd Koninkrijk en Ierland, maar ook de mogelijkheden om deze cider te exporteren en dat product te mogen gebruiken in andere delen van het Heineken-concern. Strategisch wordt Heineken de leidende brouwerij in Europa en zal het marktaandeel van Heineken brengen naar twintig procent (20 %) in Europa zonder Rusland meegerekend. Het geeft Heineken een nummer één (1) positie in Engeland en nummer twee (2) posities in Portugal, Finland, België. Tevens zal het de nummer twee (2) positie van Heineken in Ierland verder verstevigen. Verder brengt het een belang van zevenendertig vijf/tiende procent (37,5 %) mee in de United Breweries in India die marktleider is in India. Een heel snelgroeiende markt die vandaag nog klein is, maar veelbelovend voor de toekomst. Een leuke bijkomstigheid is ook dat Scottish & Newcastle een leuk merk heeft genaamd Newcastle Brown Ale, dat zeshonderd duizend (600.000) hectoliter verkoopt in Amerika en dat groeiend is en dat prima zijn plaats zal vinden in het portfolio van premiumimportbieren van Heineken Amerika. Heineken zal ook gebruik kunnen maken van hun kennis van management, waar de Engelsen heel bedreven in zijn. Last but not least is dit een winnende onderneming in de landen waar zij opereren. Heineken kijkt er ook naar uit om goede mensen bij Heineken binnen te krijgen die ook zullen bijdragen aan de verdere ontwikkeling van het concern en een goed potentieel om van elkaar te leren.

Als de markten waar het over gaat in kaart worden gebracht, twee woorden over Ierland. Heineken heeft daar een marktaandeel van drieëntwintig procent (23 %) en Beamish & Crawford, het bedrijf dat Heineken voornemens is over te nemen heeft tien procent (10 %) marktaandeel. De Ierse competition authorities bekijken thans deze voorgenomen combinatie. Het is een beetje vroegtijdig om over de toekomst te praten. Heineken moet eerst de toezegging hebben van de autoriteiten om dat plan verder te kunnen doortrekken. Dit geeft aan wat de kerndimensies zijn van Beamish & Crawford in Ierland en gevestigd in Cork, dat Heineken tien procent (10 %) extra marktaandeel kan brengen en haar marktaandeel dan laat groeien tot drieëndertig procent (33 %) in de zeer goede positie die Heineken al in Ierland heeft. Scottish & Newcastle is de marktleider in het Verenigd Koninkrijk met achtentwintig procent (28 %) marktaandeel. Sterke merken zijn Foster's, Kronenbourg en John Smith maar ook cider Strongbow. Het cidervolume in het Verenigd Koninkrijk is drie miljoen vijfhonderd duizend (3.500.000) hectoliter en dat is nog steeds sterk groeiend. Naast deze sterke bier- en cidermerken heeft Scottish & Newcastle ook een eigen wholesale

organisatie, met meer dan tweeduizend (2.000) eigen pubs in het Verenigd Koninkrijk. Tevens heeft zij deelnemingen in distributiebedrijven, vijfduizend tweehonderd (5.200) mensen en tot op heden zes (6) brouwerijen operationeel.

Portugal is ook de nummer twee (2) met een marktaandeel van drieënveertig procent (43 %). Unicer is de marktleider met tweeënvijftig procent (52 %). Het is een onderneming die het leidend biermerk heeft in Portugal, te weten Sagres. Daarnaast is zij ook de leider in de mineraalwaters in Portugal met het merk Luso. Zij heeft twee productiecentra, één in Vilalonga naast Lissabon en één voor het water bij Luso, meer in het noorden van het land. Tezamen een duizend (1.000) werknemers in dienst en uitstekende perspectieven voor de groei van het Heineken merk in Portugal.

In Finland is zij ook nummer twee (2) met een marktaandeel van rond de dertig procent (30 %). Het is een full beverage concept. Zij doen én bier én frisdrank én mineraalwater en op al deze individuele markten hebben zij heel sterke merken en een leiderschapspositie. Dit is zo historisch gegroeid omdat het land redelijk dunbevolkt is, maar heel langgerekt. Historisch was het een goede zaak om bier samen met frisdrank en water te distribueren in het hele land en zo heeft het bedrijf Hartwall zich als een leider op de Finse markt uitgebouwd.

België is de nummer twee (2) met het merk Maes, dat heeft twaalf procent (12 %) marktaandeel. In vergelijking met Finland is het een kleinere nummer twee (2) daar in België Grimbergen zevenenvijftig procent (57 %) marktaandeel heeft. Ook in België ziet Heineken nog mogelijkheden om haar concurrent aldaar uit te dagen.

In India is United Breweries de marktleider. Het is vandaag nog niet echt een heel grote markt. Het gaat over acht (8) misschien negen (9) miljoen hectoliter dit jaar. In India is het per capita ongeveer iets lager dan één (1) liter per hoofd van de bevolking maar het groeit heel hard. Heineken ziet India heel duidelijk als een markt van de toekomst en met een marktaandeel van zesenvieftig procent (46 %). Met brouwerijen overal in dat immense land is United Breweries heel goed gepositioneerd voor verdere groei. De heer Van Boxmeer denkt dat als Heineken straks met United Breweries samengaat, dat ook een uitstekende positie is om het Heineken merk daar uit te bouwen. Het is een element voor de langetermijn toekomst, voor heel sterke groei op langere termijn in de hele acquisitie van Scottish & Newcastle.

Dan gaat hij over naar de kerncijfers. Wat Scottish & Newcastle toevoegt aan Heineken is een omzetstijging van twaalf miljard vijfhonderd miljoen euro (€ 12.500.000.000,00) naar zestien miljard euro (€ 16.000.000.000,00). De EBIT van één acht/tiende (1,8) naar twee twee/tiende (2,2) gaat stijgen en dat het EBIT als percentage van de opbrengsten, daar gaat het om de marge, daalt. Dat komt omdat Scottish & Newcastle een groot gedeelte van haar activiteiten in West-Europa heeft, waar de marges gemiddeld wat lager liggen in percentage maar in absolute waarden wel hoger dan in de rest van de wereld. Dat is kort gezegd wat de combinatie van het concern zal maken.

Vervolgens licht hij toe hoe de financiering van de overname zal geschieden. De vaste activa worden gekocht voor vier miljard vijfhonderd miljoen Britse ponden (£ 4.500.000.000) enterprise value, dat is gerekend tegen een koers van één vijf en dertig/honderdste (1,35) totaal zes miljard éénhonderd miljoen euro (€ 6.100.000.000). De overname wordt volledig gefinancierd met leningen. De

financiering loopt met een lening van één miljard éénhonderd miljoen pond (£ 1.100.000.000) met een looptijd van één (1) jaar en heeft de mogelijkheid tot verlenging met een extra jaar en met een lening van twee miljard zeventienhonderd vijftig miljoen pond (£ 2.750.000.000) die een looptijd heeft van vijf (5) jaar. Het restant wordt gefinancierd door overname van de schulden die Scottish & Newcastle heeft. Heineken heeft een doorlopende kredietfaciliteit van twee miljard euro (€ 2.000.000.000,00) en die is vrij beschikbaar. Indien nodig kan Heineken die gebruiken om de schulden van Scottish & Newcastle te herfinancieren.

Na de acquisitie zal de pro forma netto schuldpositie van Heineken oplopen tot twee (2) maal twee zeven/tiende (2,7) maal de EBITDA wat nog steeds vrij conservatief is.

De heer Van Boxmeer stelt in een paar kernwoorden de omvang van deze acquisitie te hebben geschetst. Van de strategische redenen waarom Heineken die acquisitie doet is het belangrijkste het marktleiderschap in de Europese Unie, het toetreden tot markten waar Heineken tot hier toe eigenlijk niet is en die tevens een goede potentie bieden voor de groei van het Heineken merk in de komende jaren. Daarnaast geeft het een fantastische kans om in India verder te groeien.

De **voorzitter** dankt de heer Van Boxmeer voor zijn toelichting. Hij geeft graag de vergadering de gelegenheid om vragen te stellen, niet dan nadat hij toch nog wil benadrukken dat het echt een historische beslissing is die aan de aandeelhouders wordt voorgelegd. Een beslissing die gebaseerd is op een creatief heel complex plan. Makkelijke dingen zijn er in het leven niet meer. De Raad van Bestuur heeft dit met grote voortvarendheid uitgevoerd in een periode dat het niet eenvoudig was te opereren op de beurzen en waarbij de Schotten met hun reputatie van zuinig te zijn, hebben waargemaakt dat zij niet gemakkelijk te overrompelen waren. Het bestuur hoopt uiteraard op de goedkeuring van de aandeelhouders.

De voorzitter vraagt vervolgens wie hij het woord mag geven.

Spreker 5 van de VEB neemt het woord en stelt dat Heineken spreekt over een historisch moment. Dat is het inderdaad en historische momenten verdienen ook even een heldere en duidelijke discussie over wat die overname nu precies betekent. Inderdaad heeft deze overname een aantal voordelen, maar onder die voordelen zitten ook risico's en keerzijden van de medaille. In het Verenigd Koninkrijk is Scottish & Newcastle inderdaad nummer één (1) maar daarvan is algemeen bekend en dat stond afgelopen week ook in FEM Business dat die markt redelijk verzadigd is. Het is een volwassen biermarkt en Heineken spreekt dat zij kostenreductie gaat toepassen en daar ook nog een stukje marge wil gaan halen. Heineken gaat dat ontwikkelen. Hij vraagt hoe Heineken dat in een volwassen markt denkt te doen en aan welke specifieke maatregelen Heineken denkt. Het pubmanagement vindt hij ook ongelooflijk interessant. Hij vraagt wat dan zo anders is wat Heineken al doet. Hij neemt aan dat Heineken met pubmanagement echt bedoelt pubs en die zijn in het Verenigd Koninkrijk.

Het tweede wat Spreker 5 opviel en dat had de VEB zelf natuurlijk ook al gezien is dat het rendement op het geïnvesteerd vermogen bij Scottish & Newcastle enorm laag is. Het is althans vele malen lager dan bij Heineken. Heineken wil dat binnen vier (4) jaar gelijk trekken. Dan kan Heineken natuurlijk verwachten dat de kapitaalverschaffers zeggen vertelt u dan maar eens hoe snel en op welke manier zij dan hun rendement

terug zien komen op deze grote investering, want dat is het natuurlijk wel. Ook op de kostenbesparing in zijn algemeenheid wil Heineken zeventig procent (70 %) besparen op productiekosten. Hij wil niet meteen moeilijk doen over grondstoffen doorberekenen, maar hij vraagt wat daar allemaal in zit. Tevens vraagt hij hoe Heineken in het Verenigd Koninkrijk omzet wil gaan maken. Als hij deze keuze voor Scottish & Newcastle afzet tegen de wat kleinere overnames, dan heeft Heineken kleinere overnames vooral gedaan in de explosieve groeimarkten zoals Oost-Europa, Midden-Europa en Afrika. Daar zit Scottish & Newcastle niet in. Zij zitten in heel andere landen. Een van de groeimarkten waar ze wel in zitten is India maar Heineken schrijft zelf al in haar aandeelhouderscirculaire dat er in India wel een probleem is. Heineken heeft namelijk een mopperende andere grootaandeelhouder die het Heineken moeilijk maakt. Spreker 5 vraagt zich dan natuurlijk af, ook als de advocaat van de VEB, hoe moeilijk die aandeelhouder doet en of hij een poot heeft om op te staan. Tevens vraagt hij of dat een gevaar is voor de omzetonwikkeling en het rendement dat Heineken in India kan gaan bereiken. Want als Heineken daaruit geschopt wordt op basis van een rechterlijke uitspraak, dan is de hele overname van Scottish & Newcastle wat dat betreft wel een probleem.

Spreker 5 keert terug naar Engeland. De geruchten gaan dat er een aantal brouwerijen bij kostenbesparingsprocedures misschien wel moeten gaan sluiten. Het is algemeen bekend dat in Engeland de sociale onrust enorm is als je iets wilt gaan sluiten. Hij vraagt of de Heineken aandeelhouders daar iets van moeten verwachten. Krijgt Heineken daar een probleem in haar presentatie om afgeschilderd te worden als "there are the Dutch" die alles opknippen en elke cent proberen te verdienen. Dat is op zich natuurlijk niet verkeerd, maar het is natuurlijk wel de vraag of Heineken daar op die manier zoveel onrust wil veroorzaken.

Terzake de financiering stelt Spreker 5 dat deze overname volledig met schuld wordt gefinancierd en dat Heineken ook nog heel veel ruimte heeft. Heineken schrijft dat zij de twee miljard euro (€ 2.000.000.000) bestaande kredietfaciliteit niet wil aantasten, maar misschien moet dat wel. Hij vraagt hoe groot het risico is dat het wel zal moeten en of het aantasten van de huidige kredietfaciliteit andere delen van het Heineken-concern misschien in problemen brengt. Bijvoorbeeld ontwikkelingen in Oost-Europa of in Afrika of misschien de ontwikkelingen in India, als Heineken daar de procedure wint.

In het licht van overnames wil Spreker 5 niet beginnen over de corporate governance structuur, maar hij wil wel beginnen over de aandelenstructuur van Heineken. Iedereen weet dat er afgelopen zomer een transactie is geweest hoog in het concern, waardoor de aandeelhouder L' Arche Green N.V. nu een ruimere mogelijkheid heeft om aandelen uit te geven. Als gekeken wordt naar de toekomst, naar de consolidatieslag op de biermarkt en naar de grote spelers die nog eventueel over te nemen zijn of waarmee nog te fuseren is, dan is daar geld voor nodig. Heineken financiert nu een relatief grote overname met extern kapitaal, dat is prettig, want dan verwatert het kapitaal niet. In de toekomst zal in die consolidatieslag een heel grote vis gevangen moeten worden. Heineken wil zich niet laten overnemen, dus het zal in ieder geval een gelijkwaardige fusie worden of Heineken neemt iets over. Hij vraagt hoe Heineken een zodanig grote stap gaat financieren. Hij vraagt of dat dan een

moment is dat de kapitaalstructuur van de Heineken-lijn wordt aangepakt of is die acht procent (8 %) uitgeefbare ruimte in Heineken Holding N.V. voldoende om zo'n stap te zetten. Hij vraagt of daarover is nagedacht en of Heineken daar al plannen over heeft en of misschien al met externe financiers daarvoor een scenario is uitgewerkt als zich dat moment voor gaat doen in tweeduizend acht of in tweeduizend negen.

Hiermee rond Spreker 5 voorlopig zijn betoog af.

De heer **Van Boxmeer** antwoordt dat hij de vragen in omgekeerde volgorde zal beantwoorden. Hij start met de consolidatieslagen omdat deze eigenlijk niet hoort bij deze discussie over Scottish & Newcastle. Die hoort hier agenda technisch niet thuis, maar hij wil de discussie niet ontlopen. Hij denkt dat het richting sciencefiction verhalen gaat. Men doet veel speculaties over het samengaan van heel grote brouwerijen maar dan moet men wel eens denken aan alle problemen die ontstaan door overlapping. Men zou kunnen denken dat de wereld van de automobielenindustrie zal eindigen met twee (2) grote wereldspelers. Heineken is heel blij als Heineken in omvang nummer vier (4) en straks na de overname van Scottish & Newcastle, zelfs nummer één (1) in omzet is. Dat betekent niet zo veel maar Heineken zit wel in de top vier (4) van de wereldspelers. Carlsberg doet weer mee en dan zit Heineken in de top vijf (5) van de wereldspelers.

Vijf wereldspelers is niet zo enorm in een industrie waar het behalen van rendement niet zozeer ligt in het feit een wereldspeler te zijn maar wel in het hebben van leiderschap in alle markten waar je opereert. Dat is de sleutel van de winstgevendheid van Heineken. Die zit erin dat in de markten waar Heineken opereert zij daar duidelijk leiderschapsposities creëert met haar merken en dat doet Heineken met heel veel merken. Heineken opereert met éénhonderd negentig (190) merken over de hele wereld. Het Heineken merk is het eerste merk met twintig procent (20 %) van de totale volume. Het is ook premium gepositioneerd en geeft Heineken het financiële voordeel om dat fantastische premiummerk te mogen opereren. Hij vindt het dus niet erg gepast om over de grote vissen die met elkaar samengaan te spreken. Het hele scenario over aandelenuitgifte is niet echt aan de orde in de consolidatieslag, anders dan als theoretische exercitie.

Dan gaat hij over naar het onderwerp India en stelt dat Spreker 5 daar een punt heeft. Dat is ook gemeld. Scottish & Newcastle heeft een heel goede aandeelhoudersovereenkomst met de heer Vijay Mallya. Het punt van contention is over het feit dat Heineken via haar joint venture Fraser & Neave al twee (2) brouwerijen heeft in India. Heineken treedt daardoor in een soort noncompetitie situatie. Al kunnen de juristen zeggen dat Heineken formeel niet in een competitie situatie beland is, is het vanuit businessperspectief niet erg handig om een participatie te hebben via twee (2) kanalen op dezelfde markt met bedrijven die met elkaar gaan concurreren. Daar gaat het gesprek over met de toekomstige partner van Heineken. Dat gesprek is een gesprek tussen businesspartners en het gaat natuurlijk niet openbaar plaatsvinden. Heineken heeft goede vooruitzichten om het partnership verder te kunnen uitbouwen. Dat is wat hij nu kan zeggen van India.

Spreker 5 reageert daarop met de stelling dat Heineken zelf in haar aandeelhouderscirculaire schrijft dat daar risico's aan zitten. Hij begrijpt dat wel, maar

hij vraagt wat die risico's dan precies zijn. Moet Heineken dan misschien een belang afstoten of moet Heineken bijkopen, uitkopen of op een andere concernmanier gaan werken. Wat speelt daar nu precies als Heineken kijkt naar de ontwikkelingskansen. Hij hoeft niet precies te weten waarover Heineken met de heer Vijay Mallya discussieert. Hij vertrouwt erop dat de partner van Heineken dat allemaal prima doet. Hij vraagt wat nu de businessimpact is van het geheel. Het is natuurlijk wel belangrijk als Heineken zegt dat India een van de grootste groeimarkten is voor de komende jaren. Dan is daar rendement te halen voor de aandeelhouders.

De heer **Van Boxmeer** antwoordt dat Spreker 5 absoluut een punt heeft echter dat risico wordt aangegeven als een mogelijkheid en dat Heineken verplicht is aan te geven. Het ergste risico is dat Heineken deze onderneming moet doorverkopen. De upside is dat Heineken een deal maakt met haar toekomstige partner en dat zij samen een fantastische toekomst tegemoet gaan en daar gaat het hem om. Heineken moet echter melden dat daar een theoretisch risico in zit. Wat Spreker 5 vraagt is een inschatting van hoe groot dat risico is. Daar wil de heer Van Boxmeer nu niets over zeggen. Hij kijkt vol vertrouwen naar de toekomst. Maar Heineken moet wel businessgesprekken voeren met haar toekomstige partner. Daar is Heineken nu mee bezig en daar kan hij nu niets over loslaten.

Spreker 5 spreekt de hoop uit dat Heineken haar best doet om te streven naar het tweede scenario, waarbij Heineken samengaat, groeit en extra omzet haalt.

De heer **Van Boxmeer** antwoordt dat hij daar vanuit gaat.

Dan gaat hij over naar de vraag over het opereren in mature markets. Heineken is marktleider in West-Europa. Dat wordt vaak geïnterpreteerd alsof er geen groei in zit, maar uit de resultaten van tweeduizend zeven blijkt dat de operation results in West-Europa gestegen zijn met meer dan vijf procent (5%). Dat is het resultaat van twee dingen. Er zijn kostenbesparingsprogramma's. In een markt die structureel daalt in volume moet men zijn business-systemen daarop aanpassen. Dat betekent dat Heineken moet kijken wat er over vijf jaar gebeurt en wat het breakevenpoint is. In drie jaar moet Heineken een kostenbesparing proberen te realiseren waardoor in de kostenbeheersing Heineken altijd een slag voor is op haar concurrenten. In heel simpele termen is dit wat Heineken doet en daar is Heineken ook bedreven in. Het belangrijkste zit in het assortiment van merken. Wat Heineken doet in West-Europa is absoluut blijven opereren boven index honderd (100). Heineken wil altijd bovengemiddeld blijven opereren met sterke merken die standaardplus, premiummerken of specialiteiten zijn. Dit doet Heineken overal in West-Europa met succes. In het Verenigd Koninkrijk groeit de cidermarkt nog steeds en niet een beetje en daarom doet Heineken de overname van Scottish & Newcastle ook. In deze cidermarkt is Scottish & Newcastle wel de marktleider. Heineken bouwt op een heel goede positie en ziet potentie om het nog verder uit te bouwen. Dit product wil Heineken ook graag testen op het continent omdat Heineken het wederom in een premium positie kan verkopen ergens anders in Europa. Dat zal Heineken zeker doen.

Tevens is in het Verenigd Koninkrijk de groei van het Heineken merk heel belangrijk. De markt gaat achteruit maar de merken van Scottish & Newcastle, Foster's of Kronenbourg, voor welk laatste Heineken een vijftigjarige licentie heeft, blijven nog

steeds in marktaandeel groeien. Dat is goed nieuws. Het Heineken merk groeit heel hard vanuit een heel kleine basis. In een markttype dat onder druk staat is het Heineken merk in het Verenigd Koninkrijk absoluut een winnaar. Op het platform van Scottish & Newcastle kunnen we die groei nog versnellen in de premium positionering. In het competitieve landschap dat Engeland vandaag is ziet hij heel mooie kansen voor het Heineken merk. Zo ziet Heineken ook hoe zij groei kan engineeren in West-Europa. Het is gebaseerd op wat Heineken in andere landen reeds heeft gedaan en aangetoond. Heineken is niet bang om het ook in het Verenigd Koninkrijk te doen.

De heer **Hoof Graafland** neemt de beantwoording op zich van de vraag over de synergie.

Zoals de heer Van Boxmeer reeds aangaf, zijn er over een vier-jaars tijdsperiode één honderd twee en zestig miljoen euro (€ 162.000.000,00) aan synergieën. Aan de kostenkant één honderd vijftien miljoen euro (€ 115.000.000,00) en aan de opbrengstenkant zeven en veertig miljoen euro (€ 47.000.000,00). De vraag is waar ga je die één honderd vijftien miljoen euro (€ 115.000.000,00) vandaan halen. Om te beginnen haalt Heineken synergieën uit het hoofdkantoor van Scottish & Newcastle. Er zijn natuurlijk geen twee hoofdkantoren nodig, dus daar zal een integratie plaatsvinden. Nogmaals het vergroten van de Heineken onderneming zal niet leiden tot een evenredige vergroting van het hoofdkantoor. Daar zal zeer goed voor gemaakt worden en daar zit een groot stuk besparing in.

Het tweede is dat er in een drietal landen overlappende organisaties zijn. In Engeland integreert de Heineken organisatie in de Engelse organisatie van Scottish & Newcastle. In Amerika en in Ierland zal ook getracht worden om de beide organisaties in elkaar te schuiven. Ook zal de inkoop worden samengevoegd waardoor je schaalvergroting en betere prijzen krijgt. De IT-systemen en de support voor IT-systemen zullen ook bij elkaar worden gevoegd. Zo zijn er op allerlei vlakken elementen. Hiervoor is een businessplan gemaakt en Heineken ziet dat zij daarmee zo'n één honderd vijftien miljoen euro (€ 115.000.000,00) kan besparen.

Van de zeven en veertig miljoen euro (€ 47.000.000,00) aan de opbrengstenkant is al een aantal elementen al genoemd. De markten die Heineken krijgt zijn een goed platform voor het Heineken merk. Het Heineken merk wordt verkocht tegen een veel hogere prijs en daar zit waarde in. Heineken kan ook haar innovaties, zoals het Tapvat en de Beertender in die markten uitrollen. Ook Scottish & Newcastle heeft een aantal merken die het in onze markten goed kunnen doen. Hij denkt dan aan Newcastle Brown dat groei zal hebben in de Amerikaanse markt en mogelijk ook in andere markten. Natuurlijk ook het al veel genoemde cider.

Scottish & Newcastle was aan het kijken in welke markten hiervoor potentieel was, maar had in veel van die markten niet de infrastructuur om het tot groei te brengen. Dat kan Heineken natuurlijk wel leveren.

Het laatste is dat in beide ondernemingen gekeken zal worden naar best practices: hoe opereer je in een onderneming en wat zijn lessen die je van elkaar kan leren en op die manier denkt Heineken dat zij wel in staat zal zijn om in een vier-jaarstijdsframe de return op het geïnvesteerd vermogen in ieder geval meer te laten zijn dan de cost of capital.

Aansluitend daarop ging het over het sluiten van brouwerijen. "There are the Dutch". Volgens de heer Hooft Graafland blijkt hieruit de professionaliteit van Scottish & Newcastle. Toen al bekend was dat de onderneming overgenomen zou worden, hebben zij terzake een plan dat al heel lang in voorbereiding was, namelijk om een grote zes miljoen (6.000.000) hectoliter brouwerij in Berkshire te sluiten, niet gezegd, daar trekt Scottish & Newcastle zich van terug en Heineken ga jij maar de bad guy spelen. Scottish & Newcastle heeft dat plan gewoon doorgezet zoals ze dat ook gedaan zouden hebben als ze onafhankelijk waren gebleven. Heineken zal dat hele plan dat al is gemaakt door het Scottish & Newcastle management verder uitvoeren. Terzake de financiering bevestigt de heer Hooft Graafland dat Heineken de overname met schuld financieren, omdat Heineken zich dat kan permitteren. Het had ook anders gekund, maar dat is niet nodig. Zoals reeds medegedeeld heeft Heineken drie miljard zeven honderd vijftig miljoen pond (£ 3.750.000.000,00) ingeleend, één honderd miljoen pond (£ 100.000.000,00) op een één-jaarstijdsframe en twee miljard zeven honderd vijftig miljoen pond (£ 2.750.000.000,00) op een vijf-jaarstijdsframe. De overnameprijs, de totale waarde die Heineken krijgt is vier miljard vijf honderd miljoen pond (£ 4.500.000.000,00). Daar zit wel schuld in en er is al eerder gezegd dat Heineken gaat kijken of een stukje van die schuld hergefinancierd kan worden met de bestaande kredietfaciliteiten. Dat beperkt Heineken niet in haar andere activiteiten vanuit financieringsstandpunt. Heineken is in de afgelopen tijd ook doorgegaan met belangrijke, zij het kleinere investeringen in markten waar Heineken al zit om haar positie te versterken. De grootste belemmering is wat je als management aankan en daarom zal het bestuur zich zeker in de komende tijd concentreren op de integratie van Scottish & Newcastle. Zij zal zich echter ook concentreren op de integratie van al die andere brouwerijen die Heineken de afgelopen zes maanden gekocht heeft of de nieuwe activiteiten die Heineken gestart is zoals in Zuid-Afrika, of de bouw van een brouwerij in Tunesië of in Lumbubashi. Het is dus niet zozeer een financiële beperking, maar veel meer de focus van de onderneming om wat gekocht is goed te integreren.

De **voorzitter** dankt de heren Van Boxmeer en Hooft Graafland voor hun uitvoerige toelichting.

Hij geeft vervolgens het woord aan Spreker 3. **Spreker 3** spreekt namens de eerder genoemde pensioenfondsen vermogens-beheerders. In beginsel zijn zijn opdrachtgevers heel erg positief over de overname die nu wordt gedaan. Zij zijn ook blij dat het de onderneming is gelukt zelf het initiatief te nemen en daarin succesvol is geweest. Hij vindt dat dat alle lof verdient. Zijn opdrachtgevers hadden ook een aantal vragen over het punt van de verzadigde markten, synergie-effecten en India, maar dat zijn vragen die al gesteld en behandeld zijn. Er zijn nog twee kwesties waarop hij graag een reactie zou willen vernemen.

Nog niet zo heel erg lang geleden heeft SAB Miller de Zuid-Amerikaanse brouwerij Bavaria overgenomen tegen een prijs van tien zes/tiende (10,6) maal het bedrijfsresultaat. Als men kijkt naar de totale overnamekosten voor Scottish & Newcastle komen die in zijn totaliteit uit op veertien drie/tiende (14,3). Voor Heineken zijn die lager, in de presentatie werd elf negen/tiende (11,9) genoemd. Men zou de stelling kunnen betrekken dat het een relatief dure overname is. Hierop wil hij graag

een reactie horen.

Zijn tweede punt is dat door de hele constructie die nu gekozen is met Carlsberg, een groot gedeelte van de activiteiten die Carlsberg en Scottish & Newcastle samen in de Russische markt hadden, nu naar Carlsberg gaat. Zijn vraag is wat dat voor gevolgen heeft voor de strategie van Heineken, daar de Russische markt toch ook een van de verwachte groeimarkten van Heineken is. Hierop wil hij ook graag een reactie.

De heer **Van Boxmeer** antwoordt dat de aankoop niet goedkoop is. Deze is gebaseerd op de strategische waarde van Scottish & Newcastle en het leiderschap voor de markten in de Europese Unie.

Tevens zijn er zoals ook reeds door heer Hooft Graafland is aangeduid behoorlijke synergieën in het project die deze prijs ook kunnen waarmaken.

In Rusland had Carlsberg al vijftig procent (50%) van BBH en na de overname honderd procent (100%). Voor hen was het van strategisch belang om hun eigen lot aldaar in handen te krijgen. Hij denkt niet dat dit een fundamentele verandering zal betekenen voor het competitieve spel in Rusland zelf. Het bedrijf onder leiderschap van Carlsberg zal er alleen wel helemaal anders uitzien dan het tot op heden was. In het premiumsegment waren het de merken van juist Carlsberg en Tuborg waar Heineken mee concurreerde en dat zal weinig veranderen. Er is geen aanleiding om de strategie van Heineken in Rusland te veranderen. Heineken heeft in Rusland tien brouwerijen gekocht en werkt aan een portfolio van merken. Het is allemaal gebaseerd op autonome groei. Heineken komt uit op een nummer drie (3) positie. Dat is moeilijker, maar vooralsnog gaat het de goede kant uit.

De **voorzitter** geeft vervolgens het woord aan Spreker 2 van de VBDO. **Spreker 2** stelt dat de VBDO natuurlijk weer op een andere manier naar de overname kijkt. Het zal niet verbazen dat de VBDO de duurzaamheidscijfers erbij heeft gepakt van Scottish & Newcastle. Die zijn ook een goede reden voor de overname, want het lijkt erop dat de cijfers die zij presenteren een stuk beter zijn dan die van Heineken. Het gaat dan over specifieke cijfers om het vergelijkbaar te houden van bijvoorbeeld het waterverbruik, het energieverbruik en over CO₂-emissie. Telkens laat Scottish & Newcastle zien dat zij tien procent (10%) beter scoren. Hij heeft een viertal vragen.

- In hoeverre hebben duurzaamheidscriteria een rol gespeeld bij de overname.
- Kloppen de cijfers die hij genoemd heeft en is het zo dat Scottish & Newcastle op een aantal met name milieuaspecten beter lijkt te scoren, alhoewel het soms moeilijk zal zijn om ze te vergelijken.
- Indien het zo is dat Scottish & Newcastle beter scoort, is Heineken dan van plan om hun doelstellingen die ambitieuzer zijn over te nemen voor volgend jaar.
- Het is gebruikelijk om als cijfers wat minder zijn, te verwijzen naar overnames. In dit geval kan het omgekeerde zich voordoen, namelijk dat de cijfers die volgend jaar gepresenteerd worden, beter zijn door de overname. Om een beter vergelijk mogelijk te maken vraagt hij om de cijfers van Heineken met en zonder de acquisitie apart aan te geven.

De heer **Van Boxmeer** antwoordt dat hoe meer je geeft, hoe meer er gevraagd wordt. Heineken was uiteraard positief verrast, maar hij geeft toe dat het niet meteen een rol heeft gespeeld bij de overname. De markten en de financiële en strategische

overwegingen zijn vooraanstaand geweest in het besluit tot overname. Om de cijfers met elkaar vergelijkbaar te maken moet het gaan over vergelijkbare West-Europese operaties van Heineken met de West-Europese operaties van Scottish & Newcastle. Als er best practices zijn dan gaat Heineken die natuurlijk overnemen, dat staat als een paal boven water. Hij neemt de opmerkingen over het apart verslaan van de cijfers mee in een komende bestuursvergadering. Hij denkt dat het verschil in energieverbruik en het waterverbruik eerder een segmentatie is van in welke maturiteitsfase een business verkeert.

Spreker 2 adviseert de heer Van Boxmeer om naar verslagen van andere Nederlandse bedrijven te kijken, zoals TNT die deze gegevens keurig met en zonder acquisities aangeeft.

Spreker 5 van de VEB vraagt in tweede termijn het woord. Hij begint met het onderwerp waarmee hij zojuist eindigde: de aandelenstructuur. De heer Van Boxmeer heeft gezegd dat er niet zo'n consolidatieslag aan de gang is en daar hoeft men niet heel moeilijk over te doen, maar dat er natuurlijk nog wel heel veel goede mogelijkheden voor acquisities zijn. Zijn vraag is of de aandeelhouders binnen nu en vier jaar en voordat deze heel grote overname volledige geïncorporeerd is in het systeem van Heineken, nog een keer een dergelijke grote overname kunnen verwachten en hoe Heineken dat dan gaat financieren, want Heineken zit nu vol in die schuld.

De heer **Van Boxmeer** antwoordt dat hij daar niet op wil speculeren. Een bedrijf als Heineken, dat de schulden opneemt moet natuurlijk bewijzen dat zij haar onderneming kan laten functioneren en dat zij deze overname kan waarmaken. Als deze overname positief verloopt volgens plan, dan ziet hij geen reden waarom in de toekomst Heineken niet een andere overname zou kunnen financieren. Maar the opportunity creates the strategy. Hij vindt het heel moeilijk om nu heel concreet te zeggen, binnen twee jaar gaat dit of dat gebeuren. De heer Hooft Graafland heeft heel terecht gezegd dat de limiterende factor nu de managementcapaciteiten zijn. Heineken moet haar hand nu niet gaan overspelen. Heineken heeft heel veel bedrijven overgenomen en één heel grote. Heineken stapt in een collectie van landen en een collectie van kleinere markten. Heineken moet zich erop concentreren dat al deze overnames succesvol blijven en dat legt beslag op het bestaand management. Heineken is blij met Scottish & Newcastle omdat zij daarin mee kunnen helpen. Scottish & Newcastle heeft goede resources in management om de huidige acquisities succesvol te maken. Nogmaals, daar moet Heineken zich nu op concentreren.

De **voorzitter** geeft vervolgens het woord aan Spreker 9.

Spreker 9 vraagt wat de redenen kunnen zijn geweest voor de leiding van Scottish & Newcastle om hun spullen te gaan verkopen. Zijn er schulden waarom ze dit doen.

De heer **Hooft Graafland** antwoordt dat de leiding van Scottish & Newcastle helemaal niet voornemens was om het bedrijf te verkopen. Carlsberg en Heineken hebben een aanbod neergelegd, waar de aandeelhouders uiteindelijk van gezegd hebben aan de leiding van het bedrijf: "Dit is zo'n mooi bod, dat kan je maar beter aannemen." Het is natuurlijk logisch dat wat Carlsberg en Heineken kunnen doen met dat bedrijf is waarde creëren omdat er synergie uit is te halen. De leiding van het

bedrijf heeft zich zeer lang verzet of afzijdig gehouden van een fair bod omdat zij een eigen toekomst voor het bedrijf zelf zag.

De **voorzitter** sluit vervolgens de discussie over dit onderwerp en constateert dat heel royaal is toegelicht waarom Heineken samen met Carlsberg deze overname doet. Vervolgens leest de voorzitter de tekst voor van het voorstel waarover de aandeelhouders moeten stemmen.

In overeenstemming met artikel 2:107a Burgerlijk Wetboek en artikel 8, lid 7 van de statuten van Heineken wordt aan de aandeelhouders voorgesteld te besluiten tot goedkeuring van de overname door Sunrise Acquisitions Ltd., een nieuw opgerichte vennootschap gezamenlijk in eigendom van Heineken en Carlsberg A/S, van het volledige uitgegeven en nog uit te geven aandelenkapitaal van Scottish & Newcastle en de daaropvolgende verwerving door Heineken van de volledige eigendom van Sunrise Acquisitions na overdracht van bepaalde onderdelen van Scottish & Newcastle aan Carlsberg A/S, een en ander zoals beschreven in de aandeelhouderscirculaire.

De voorzitter verzoekt vervolgens de aandeelhouders hun stem uit te brengen.

Na dertig (30) seconden sluit de voorzitter de stemming en constateert:

- drie honderd zes en veertig miljoen negen honderd één en zestig duizend vier honderd vijf en vijftig (346.961.455) voorstemmen;
- vijf honderd vijf en zeventig (575) tegenstemmen;
- één en dertig duizend negen honderd zeven en zestig (31.967) onthoudingen; en
- zes en twintig duizend drie honderd twee en negentig (26.392) blanco stemmen.

De voorzitter stelt vast dat met meerderheid van de stemmen de overname door Sunrise Acquisitions Ltd., een vennootschap gezamenlijk in eigendom van Heineken en Carlsberg A/S, van het volledige uitgegeven en nog uit te geven aandelenkapitaal van Scottish & Newcastle en de daaropvolgende verwerving van de volledige eigendom van Sunrise Acquisitions na overdracht van bepaalde onderdelen van Scottish & Newcastle aan Carlsberg A/S is goedgekeurd.

3. BENOEMING VAN DE EXTERNE ACCOUNTANT VOOR EEN PERIODE VAN VIER JAAR

De **voorzitter** stelt vervolgens aan de orde punt 3 van de agenda, het voorstel tot benoeming van de externe accountant voor een periode van vier jaar.

Volgens artikel 12, lid 1, sub h van de statuten moet de (her)benoeming van de externe accountant ter goedkeuring worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De externe accountant, KPMG Accountants N.V., is in april tweeduizend drie door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemd voor een periode van vijf jaar. In de tussentijd is in de Nederlandse Corporate Governance Code van december tweeduizend drie bepaald dat een externe accountant voor een periode van vier jaar wordt benoemd, gebaseerd op een gestructureerde evaluatie.

In de toelichting bij de agenda van deze vergadering staat vermeld op welke wijze de evaluatie heeft plaatsgevonden. De conclusies zijn besproken met de raad van Bestuur, de Audit Committee en de Raad van Commissarissen. Gebaseerd op het

bevredigende functioneren stelt hij voor om KPMG Accountants N.V. voor de duur van vier jaar te herbenoemen als externe accountant van Heineken (derhalve voor de jaarrekeningen van tweeduizend acht tot en met tweeduizend elf).

De voorzitter vraagt wie hij het woord mag geven over dit onderwerp.

Spreker 5 van de VEB vraagt het woord en wil kort op dit punt ingaan. De VEB acht het van groot belang dat een accountant onafhankelijk kan optreden. De VEB vond het daarom dan ook jammer dat er bij de gegevens voor deze aandeelhoudersvergadering geen uitsplitsing was tussen de kosten die voor de accountant gemaakt worden. De audit fees en de non-audit fees. De VEB heeft daar in de aanloop van deze vergadering vragen over gesteld en uiteindelijk heeft Heineken besloten om die gegevens alsnog beschikbaar te stellen, waarvoor hij dank zegt. Gelukkig heeft dit de VEB tot de overtuiging gebracht dat inderdaad de non-audit fees voor de accountant beduidend lager zijn dan de audit fees zodat voldoende gewaarborgd is dat het optreden van de accountant op een onafhankelijke wijze kan plaatsvinden. De VEB zal dan ook vóór de herbenoeming van deze accountant stemmen.

Dan geeft de **voorzitter** het woord aan Spreker 7.

Spreker 7 stelt dat er nu een accountant voor vier jaar benoemd moet worden, maar de NIVRA-code van oktober tweeduizend zes bepaalt dat er om de zoveel jaren een andere accountant moet komen. Hij vraagt of dit ook geregeld is als de vergadering nu voor vier jaar gaat stemmen en of Heineken dan aan deze mijnheer is vastgeketend.

Ten tweede leest hij niet in het jaarverslag of de kosten worden voortgezet die gemaakt zijn voor wat aan de orde kwam bij agendapunt 2. Hij vraagt of daar iets meer over gezegd kan worden.

De heer **Hoof Graafland** deelt mede dat Heineken zich voor vier jaar bindt aan het kantoor KPMG en dat dat los staat van de partner die het Heineken-account behandelt. KPMG heeft zoals dat gebruikelijk is, de policy dat een partner zeker niet langer dan zeven jaar bij een bepaalde onderneming blijft.

De kosten, en dat was ook een punt van de vorige spreker, zijn op de website vermeld. Uit zijn hoofd was dat rond de zes miljoen euro (€ 6.000.000,00). Het grootste deel daarvan is auditwerk en een heel klein stukje is non-auditwerk. Zoals de vorige spreker al aangaf is daarmee de onafhankelijkheid van KPMG zeker gewaarborgd.

Spreker 7 zegt dat dit zijn vraag niet was. Hij weet dat die zes miljoen euro (€ 6.000.000,00) op de website stond. De vraag is hoeveel van die zes miljoen euro (€ 6.000.000,00) daadwerkelijk is besteed aan de boodschappen van agendapunt 2. In welke orde van bedragen is er aan de boeken van Scottish & Newcastle besteed, is dat één miljoen euro (€ 1.000.000,00).

De heer **Hoof Graafland** antwoordt dat Heineken daar geen specifieke mededelingen over doet. Het non-auditwerk van KPMG is in tweeduizend zeven in ieder geval een bedrag geweest dat lager is dan het bedrag dat Spreker 7 hier noemt. Dat is voor allerlei werkzaamheden die zij uitvoeren buiten de reguliere audit.

Daar niemand verder het woord verlangt stelt de **voorzitter** voor te besluiten tot benoeming van KPMG Accountants N.V. als externe accountant van Heineken voor

de duur van vier jaar, jaarrekeningen van tweeduizend acht tot en met tweeduizend elf, en wordt overgegaan tot de stemming.

De voorzitter verzoekt de aandeelhouders hun stem uit te brengen.

Na dertig (30) seconden sluit de voorzitter de stemming en constateert:

- drie honderd twaalf miljoen één honderd zeven en zeventig duizend zes honderd twaalf (312.177.612) voorstemmen;
- drie en dertig miljoen één honderd negen duizend twee honderd twintig (33.109.220) tegenstemmen;
- één miljoen zes honderd drie en negentig duizend vier (1.693.004) onthoudingen; en
- veertig duizend vijf honderd drie en vijftig (40.553) blanco stemmen.

De voorzitter stelt vast dat met meerderheid van stemmen KPMG Accountants N.V. als externe accountant van Heineken is benoemd voor de duur van vier jaar, jaarrekeningen van tweeduizend acht tot en met tweeduizend elf.

4. VERLENGING VAN DE MACHTIGING VAN DE RAAD VAN BESTUUR TOT INKOOP EIGEN AANDELEN

De **voorzitter** stelt vervolgens aan de orde punt 4 van de agenda, machtiging van de Raad van Bestuur tot inkoop eigen aandelen.

Voorgesteld wordt dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de Raad van Bestuur machtiging verleent om, gedurende de wettelijke maximumtermijn van achttien (18) maanden vanaf heden aandelen in te kopen onder de voorwaarden zoals vermeld in de toelichting behorende bij de agenda en met inachtneming van de wet en de statuten.

De machtiging tot inkoop zal mogelijk worden aangewend in het kader van het Lange Termijn Incentive Plan voor leden van de Raad van Bestuur en het Lange Termijn Incentive Plan voor Senior Management, maar kan ook worden aangewend voor andere doeleinden zoals in het kader van acquisitieprojecten.

De voorzitter vraagt wie hij het woord mag geven over dit onderwerp.

Daar niemand het woord verlangt stelt hij voor de Raad van Bestuur machtiging te verlenen tot inkoop van eigen aandelen en wordt overgegaan tot stemming.

De voorzitter verzoekt de aandeelhouders hun stem uit te brengen.

Na dertig (30) seconden sluit de voorzitter de stemming en constateert:

- drie honderd zes en veertig miljoen zeven honderd zeventig duizend één honderd drie en zeventig (346.770.173) voorstemmen;
- twee honderd acht duizend acht honderd drie en tachtig (208.883) tegenstemmen;
- vier duizend twee honderd één (4.201) onthoudingen; en
- zeven en dertig duizend één honderd twee en dertig (37.132) blanco stemmen.

De voorzitter stelt vast dat met meerderheid van stemmen machtiging is verleend aan de Raad van Bestuur tot inkoop van eigen aandelen.

5. VERLENGING VAN DE MACHTIGING VAN DE RAAD VAN BESTUUR TOT UITGIFTE VAN (RECHTEN OP) AANDELEN ALSMEDE TOT BEPERKING CASU QUO UITSLUITING VAN HET VOORKEURSRECHT

De **voorzitter** stelt vervolgens aan de orde punt 5 van de agenda, machtiging van de Raad van Bestuur tot uitgifte van (rechten op) aandelen alsmede tot beperking casu

quo uitsluiting van het voorkeursrecht.

Voorgesteld wordt dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de Raad van Bestuur machtiging verleent, gedurende een periode van achttien (18) maanden gerekend vanaf heden tot het uitgeven van aandelen danwel het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen, alsmede tot het beperken of uitsluiten van het voorkeursrecht van aandeelhouders, een en ander met inachtneming van de wet en de statuten. De machtiging is beperkt tot tien procent (10%) van het op het tijdstip van uitgifte geplaatste kapitaal van de vennootschap. Een dergelijk emissiebesluit behoeft de voorafgaande goedkeuring van de Raad van Commissarissen.

De aanwijzing zal mogelijk worden aangewend in het kader van het Lange Termijn Incentive Plan voor leden van de Raad van Bestuur en het Lange Termijn Incentive Plan voor Senior Management, maar kan ook worden aangewend voor andere doeleinden zoals in het kader van acquisitieprojecten.

De voorzitter vraagt wie hij het woord mag geven over dit onderwerp.

Spreker 5 van de VEB heeft een heel korte vraag. Hij stelt dat hier in feite twee agendapunten tegelijk per stemming staan en wel de uitgifte van aandelen en het uitsluiten of beperken van het voorkeursrecht. De VEB is van mening dat dat soort zaken gewoon gescheiden moet worden besproken en in stemming moet worden gebracht. Hij verzoekt het bestuur daar volgend jaar rekenschap van te geven.

De **voorzitter** antwoordt dat hij al gezegd heeft dat mede met het rapport Frijns in de hand gekeken zal worden naar de Corporate Governance regels. Ook dit punt zal hij intern op de agenda plaatsen en komt er daarna op terug.

Daar niemand verder het woord verlangt stelt de voorzitter voor de Raad van Bestuur machtiging te verlenen tot uitgifte van (rechten op) aandelen alsmede tot beperking casu quo uitsluiting van het voorkeursrecht en wordt overgegaan tot de stemming.

Hij verzoekt de aandeelhouders hun stem uit te brengen.

Na dertig (30) seconden sluit de voorzitter de stemming en constateert:

- drie honderd zes en dertig miljoen zeven honderd negen en vijftig duizend drie honderd vijf en zeventig (336.759.375) voorstemmen;
- tien miljoen twee honderd vier en twintig duizend één honderd acht en tachtig (10.224.188) tegenstemmen;
- vier duizend twee honderd één (4.201) onthoudingen; en
- twee en dertig duizend zes honderd vijf en twintig (32.625) blanco stemmen.

De voorzitter stelt vast dat met meerderheid van stemmen machtiging is verleend aan de Raad van Bestuur tot uitgifte van (rechten op) aandelen alsmede tot beperking casu quo uitsluiting van het voorkeursrecht.

6. BENOEMING VAN MEVROUW M. MINNICK TOT LID VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De **voorzitter** stelt vervolgens aan de orde punt 6 van de agenda, de benoeming van mevrouw Mary Minnick tot lid van de Raad van Commissarissen.

De Raad van Commissarissen stelt voor een nieuwe commissaris te benoemen conform de statuten voor een periode van vier jaar tot en met de algemene vergadering van aandeelhouders in tweeduizend twaalf. Mevrouw Minnick, die helaas vanmiddag hier niet aanwezig kan zijn, is geboren in de Verenigde Staten en woont en werkt in Londen. Zij is partner bij Lion Capital, een investeringsmaatschappij in

consumentenbedrijven, die in Nederland ook een paar investeringen heeft. Tot tweeduizend zeven was mevrouw Minnick werkzaam bij Coca Cola, waar zij drieëntwintig jaar heeft gewerkt in verschillende managementfuncties, zoals in Amerika als in Azië. Haar laatste functie was Senior Vice-President en President, verantwoordelijk voor marketing en strategie, R&D, productontwikkeling, verpakkingen en milieubeleid. Gezien haar brede ervaring op het gebied van consumentenproducten en marketing acht de Raad van Commissarissen mevrouw Minnick een zeer goede kandidaat. Hij hoeft dat eigenlijk amper toe te lichten. Ook een heel sterk brand, een hoge verantwoordelijkheid bij een wereldklasse brand.

De voorzitter vraagt wie hij het woord mag geven over dit onderwerp. **Spreker 1** hoopt van harte dat als mevrouw Minnick gekozen wordt in de Raad van Commissarissen, net als mevrouw Fentener van Vlissingen die helaas vandaag niet achter de tafel zit, zij een waardevolle aanvulling is in de Raad van Commissarissen. Vrouwen in deze functies zijn zo belangrijk voor een concern als Heineken, vooral vrouwen die in het bijzonder een goede visie hebben. Vrouwen hebben een andere benadering dan mannen ten opzichte van onderwerpen die belangrijk zijn in discussies in de Raad van Commissarissen, zoals men dit in huiselijke kring ook vaak is tegengekomen. Zij wenst mevrouw Minnick heel veel vergaderplezier en ook vooral een goed doorzettingsvermogen omdat zij toch uiteindelijk met een meerderheid van mannen te doen heeft. Zij wenst haar heel veel geluk en heel veel plezier toe in haar werk.

De **voorzitter** dankt Spreker 1 en constateert dat het nog gezellig wordt in de Raad van Commissarissen.

De voorzitter geeft vervolgens het woord aan Spreker 5 namens de VEB. Volgens **Spreker 5** is het bijna niet mogelijk na zo'n lofzang namens de VEB nog een kritische kanttekening te plaatsen. Maar hij vindt het toch de taak van de VEB om dat te doen. In Nederland moet de VEB deze kanttekening helaas eigenlijk te vaak plaatsen. Op het moment dat de aandeelhouders gevraagd wordt iemand te benoemen, zou het heel prettig zijn als die persoon aanwezig is en dat de aandeelhouders met die persoon kunnen praten over in dit geval haar motivatie waarom zij in de Raad van Commissarissen van Heineken wil gaan zitten, wat haar toekomstvisie is en hoe zij haar rol gaat inkleden, hoe vaak zij gaat komen, wat zij vindt van bepaalde ontwikkelingen bij Heineken en hoe zij zich gaat opstellen. Helaas kunnen de aandeelhouders dat nu niet doen. Hij kan het aan de voorzitter of de heer Van Boxmeer vragen, maar dan is het nog altijd "hear say" en de VEB vindt dat het in een shareholder's democracy toch wel netjes is als de aandeelhouders degene op wie zij moeten stemmen ook even kunnen spreken en bevragen.

De **voorzitter** antwoordt dat het mevrouw Minnick vreselijk speet dat zij niet kon, maar agenda's zijn een ramp voor mensen die een commissarisfunctie vervullen en het was niet te wijzigen. Hij verzekert Spreker 5 dat de shareholder's democracy heeft gespeeld. Mevrouw Minnick heeft met de meerderheid van de aandeelhouders uitvoerig gesproken.

Spreker 5 zegt dat te begrijpen want dat is niet zo heel moeilijk bij Heineken. De drukke agenda's zijn nu juist een argument waarom de VEB altijd dit punt opbrengt, want bij een commissaris met een drukke agenda kunnen de aandeelhouders de

vraag stellen of de betrokkene nog wel genoeg tijd heeft om commissaris te zijn. Die vraag zou de VEB graag willen stellen en nu stelt hij deze de voorzitter en die zegt: "Nee, in de toekomst heeft mevrouw meer dan genoeg tijd om commissaris te zijn." Dat had hij haar graag zelf gevraagd.

De **voorzitter** verwijst naar het jaarverslag waarin is vermeld dat geen van de commissarissen substantieel afwezig is geweest. Er is volgens hem een attendance van nagenoeg honderd procent (100%). Het kan wel een enkele keer, zoals vandaag dat mevrouw Fentener van Vlissingen niet kan, maar mevrouw Minnick weet dat heel goed. Mevrouw Minnick is ook een buitengewoon serieuze mevrouw en hij heeft geen enkele reden om aan te nemen dat zij dit niet beseft. Sterker nog, wanneer iemand in Amerika dit soort taken op zich neemt, dan weet betrokkene dat je er gewoon altijd moet zijn. Spreker 5 kan daarvan op aan en hij zal haar de volgende keer ontmoeten.

Spreker 5 antwoordt dat hij dat graag hoopt.

Daar niemand verder het woord verlangt stelt de **voorzitter** voor mevrouw M. Minnick te benoemen tot lid van de Raad van Commissarissen en wordt overgegaan tot de stemming.

Hij verzoekt de aandeelhouders hun stem uit te brengen.

Na dertig (30) seconden sluit de voorzitter de stemming en constateert:

- drie honderd zes en veertig miljoen acht honderd acht en tachtig duizend zes honderd dertig (346.888.630) voorstemmen;
- negen en negentig duizend vijf honderd twee (99.502) tegenstemmen;
- vier duizend één honderd één en vijftig (4.151) onthoudingen; en
- acht en twintig duizend één honderd zes (28.106) blanco stemmen.

De voorzitter constateert dat mevrouw M. Minnick met meerderheid van stemmen is benoemd tot commissaris van de vennootschap voor een periode van vier (4) jaar tot en met de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in tweeduizend twaalf.

Hij heet mevrouw Minnick van harte welkom.

SLUITING

De voorzitter sluit vervolgens de vergadering om zestien uur en vijfenveertig minuten.

De voorzitter deelt nog mede dat de vergadering van aandeelhouders van Heineken Holding N.V. aanvangt over tien minuten in deze zaal.

Hij verzoekt allen eerst de zaal te verlaten, de aandeelhouders van Heineken Holding worden daarna uitgenodigd deze zaal weer binnen te gaan. De voorzitter verzoekt de aandeelhouders om hun chipcard bij de uitgang in te leveren en hun stemkastjes op hun stoel te laten liggen.

De voorzitter dankt tot slot de aanwezigen voor hun aanwezigheid.

Waarvan dit proces-verbaal, opgemaakt te Amsterdam op vier juli tweeduizend acht, hetwelk na te zijn ondertekend door mevrouw Gonneke Maria Lücken, geboren te Amsterdam op vijftien maart negentienhonderd achtenzeventig, met kantooradres Fred. Roeskestraat 100, 1076 ED Amsterdam, mij, notaris bekend, daartoe voor mij verschenen, handelend als schriftelijk gevolmachtigde van de voorzitter van de vergadering, de heer mr. Cornelis Josephus Antonius van Lede, voornoemd, van welke volmacht mij, notaris, genoegzaam is gebleken uit een aan deze akte gehechte onderhandse akte van volmacht, en vervolgens door mij, notaris, is ondertekend.